

Erja Häkkinen

## KIEKU-KÄYTTÄJIEN KÄYTTÖÖNOTON KOKEMUKSET

## KIEKU-KÄYTTÄJIEN KÄYTTÖÖNOTON KOKEMUKSET

Erja Häkkinen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2018  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu-tutkinto

---

Tekijä: Häkkinen Erja

Opinnäytetyön nimi: Kieku-käyttäjien käyttöönoton kokemukset

Työn ohjaaja: Aro Päivi

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 72 + 9

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten ELY-keskuksien, TE-toimistojen ja KEHA-keskuksen henkilöstö koki valtionhallinnon Kieku-järjestelmän käyttöönoton huhtikuussa 2016. Kieku-hankkeessa on kehitetty valtion yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja niitä tukeva SAP-pohjainen Kieku-tietojärjestelmä. Kieku-hanke on Valtiokonttorin vetämä hanke koko tietojärjestelmä uudistukselle. Toimeksiantajana tälle opinnäytetyölle on KEHA-keskus.

Tietoperusta koostuu muutoksen avaimista, mitä muutoksessa onnistumiseen tarvitaan, mitä projektitoiminta käsittää ja miten projektinhallinta yleisesti on määritelty. Tietoperustassa on mukana myös Valtiokonttorin ja Palkeiden Kieku-materiaalia. Tietoperustassa on syvemmin perehdytty viestinnän ja koulutuksen tärkeyteen muutoksessa.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tapaus oli Kieku-järjestelmän käyttöönotto. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin Webropol-kyselyllä syksyllä 2017. Kysely painottui viestinnän merkitykseen muutoksessa ja annetun järjestelmäkoulutuksen riittävyyteen, koulutuksen oikea-aikaisuuteen sekä siihen, että miten yksilöityä annettu koulutus oli näiden virastojen omiin käyttötarpeisiin.

Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Kieku-järjestelmän käyttöönottoon käyttäjät olivat osittain tyytyväisiä mutta myös parantamisen varaa käyttöönotolle nähtiin olevan. Tutkimustulosten mukaan parhaiten onnistuttiin loppukäyttäjien sekä ammattikäyttäjien mielestä varsinaisessa käyttöönotossa. Vastaajien mielestä viestintää olisi voinut olla enemmän esimiesten ja johdon toimesta. Järjestelmään annettu käyttäjien koulutus ja sen ajoittaminen olisi voitu suunnitella ja toteuttaa paremmin. Tutkimuksessa tuli esille se, että annettu koulutus ei ollut riittävää järjestelmän käyttäjille. Myös koulutuksen aikatauluttaminen olisi voitu toteuttaa toisin sekä koulutus olisi voinut olla virastokohtaisempaa ja yksilöivämpää.

Kehittämisideoiksi nousevat henkilöstön huomioiminen ja mukaan ottaminen muutosprosessissa jo suunnitteluvaiheessa. Viestintää tulisi toteuttaa esimiesten ja johdon osalta enemmän ja sen tulisi olla oikea-aikaista. Johdon on hyvä olla sitoutunut muutosprosessiin ja sen tulisi näkyä henkilöstölle voimakkaammin. Koulutusten suunnittelu ja toteutus tarvitsevat jatkossa enemmän huomiota. Myös järjestelmän toimivuuteen kannattaa perehtyä ja kiinnittää enemmän huomiota.

---

Asiasanat: muutosjohtaminen, muutosviestintä, koulutus, tietojärjestelmä, projektinhallinta

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: Erja Häkkinen

Title of thesis: The introduction experiences of the users of Kieku

Supervisor: Aro Päivi

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018      Number of pages: 72+9

---

The scope of this thesis was to find out how the staff of ELY centres, TE offices, and KEHA centre experienced the introduction of government administration of the Kieku system in April 2016. In the project Kieku has been developed the common government economic and human resource management processes and the supporting SAP based Kieku information system. The project Kieku is run by the State Treasury for the whole information system reform. The sponsor for this thesis is KEHA centre.

The basis of knowledge comprises the keys to change, what is needed to bring about the successful change, what the project activity consists of, and how the project management is defined overall. Also State Treasury and Palke Kieku material is used. The importance of communication and education are more deeply concentrated in the basis of knowledge.

The study was done as a case study, where in the case was the introduction of Kieku system. The empirical data was gathered with a Webropol questionnaire in the fall of 2017. The inquiry was concentrated on the meaning communication in the change and adequacy of the system education, whether the education was timely, and the fact how personalized the education was for these government offices.

According to the results the best result was accomplished among the end users and professional users in the introduction proper. According to the answers there should have been more communication by the superiors and management. The education and timing of the education should have been planned and realized better. The study showed that the education was insufficient for the users of the system. Also the timing of the education could have been better and more personalized to the user and the office they worked for.

The development ideas that rose were the acknowledging and taking with the staff to the development work already in the planning stage. Communication should be more prominent on the part of the superiors and management, and the communication should be timely. It would be of benefit for the management to be committed to the change process and the commitment should show to the staff, the management should communicate on different levels of the commitment. The planning and realisation of the education processes will need to be paid more attention to. Also the system functionality is to be considered and paid more attention to.

---

Keywords: communications of change, education, information system, management of change, project management

## LYHENTEET

AHTI	Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikkö
ALKU -hanke	Aluehallinnon uudistaminen -hanke
ELY	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
HALLIS-hanke	Hallinnollisten tehtävien ja hallintoyksiköiden työn kehittämistä koskeva -hanke
Hansel Oy	Suomen valtion omistama yhteishankintayhtiö, joka kilpailuttaa ja ylläpitää palveluita ja tuotteita koskevia puitejärjestelyjä valtion hankintayksiköille
KEHA	ELY -keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus
Kieku	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämisohjelma
KPMG	Tilintarkastusyhtiö (yksi maailman suurimmista)
M2	Sähköinen matkalaskuohjelma
MMM	Maa- ja metsätalousministeriö
Palkeet	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
Rondo	Sähköisten ostolaskujen kierrätys- ja arkistointijärjestelmä
TE	Työ- ja elinkeinotoimisto
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö
TAIMI	KEHA-keskuksen, ELY-keskusten ja TE-toimistojen yhteinen organisaation lähiverkko sisäiseen viestintään
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
Valtori	Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus
VM	Valtiovarainministeriö
VTV	Valtiontalouden tarkastusvirasto
YM	Ympäristöministeriö

# SISÄLLYS

SISÄLLYS .....	6
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Tutkimustyön tausta ja tavoitteet .....	7
1.2 KEHA-keskus .....	9
2 KIEKU -JÄRJESTELMÄ .....	12
2.1 Kiekun tekninen sisältö .....	13
2.2 Kiekuratkaisun sisältö .....	15
2.3 Muiden valtion virastojen kokemuksia Kiekun käyttöönotosta .....	16
2.4 Hankkeen onnistuminen loppuraportin mukaan .....	18
3 MUUTOKSEN AVAIMET .....	20
3.1 Muutoksen toimijat sekä muutoksen portaati .....	20
3.2 Työyhteisöviestintä ja johtaminen muutoksessa .....	22
3.3 Muutos vaatii luottamusta .....	31
3.4 Muutosvastarinta .....	34
4 PROJEKTINHALLINTA .....	37
4.1 Projektinhallinnan mallintaminen .....	38
4.2 Projektitoiminta .....	38
4.3 Projektin elinkaari .....	41
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	44
5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajausti .....	44
5.2 Tutkimusprosessin kuvausti ja tutkimuksen luotettavuus .....	45
5.3 Tutkimusmenetelmät ja lähestymistavat .....	47
5.4 Aineiston hankinta ja sen analysointi .....	49
6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
6.1 Miten Kieku-järjestelmän käyttöönotto onnistui? .....	55
6.2 Koulutus .....	57
6.3 Viestinti .....	61
6.4 Mitä olisi voinut tehdä toisiin .....	63
7 POHDINTA .....	66
LÄHTEET .....	70
LIITTEET .....	73

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on käyttäjien kokemukset Kieku-järjestelmän käyttöönotosta KEHA – keskuksessa. Valtiolla virastojen tietojärjestelmien yhtenäistämishanke on nimetty Kieku-hankkeeksi. Valtiokonttorin Kieku-hankkeessa on kehitetty valtion yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja niitä tukeva tietojärjestelmä. Yhdessä ne muodostavat Kieku-ratkaisun, joka on otettu ministeriöissä ja virastoissa käyttöön vuoden 2016 loppuun mennessä. Vuonna 2017 Kiekua käyttää yli 60 000 henkilöä. Kieku perustuu globaalisti käytössä olevaan teknologiaan ja se mahdollistaa henkilöstön kehittymisen talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaisena. Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä siihen, miten Kiekun käyttöönotossa onnistuttiin, ja mikä käyttöönotossa aiheutti haasteita. Tutkimuksessa on myös tarkoitus saada selville mitä olisi voinut tehdä toisin ennen järjestelmän käyttöönottoa ja käyttöönoton aikana.

## 1.1 Tutkimustyön tausta ja tavoitteet

Toimin henkilöstöasiantuntijana KEHA-keskuksessa, työskentelypaikkana on Oulu. Työssämme opastamme Kiekun käytössä esimiehiä ja työntekijöitä sekä toimimme itse henkilöstöasiantuntijana Kiekuasiantuntijan roolissa. Kieku on otettu käyttöön KEHA-keskuksessa sekä valtakunnallisesti kaikissa ELY-keskuksissa sekä TE-toimistoissa 1.4.2016. Työnantajani haluaa tutkittavan Kieku-järjestelmän käyttöönoton sujuvuutta käytännössä eli miten koulutukset järjestelmän käyttämiseksi onnistuivat sekä olivatko koulutukset oikea-aikaiset käyttöönoton kannalta katsottuna. Työssä tutkitaan myös sitä, että miten tällaisen massiivisen järjestelmän käyttöönotossa näin isossa organisaatiossa onnistuttiin ja mitä voitaisiin jatkossa tehdä toisin.

Tutkimusongelma:

1. Miten Kieku-järjestelmän käyttöönotto onnistui?
2. Mitä olisi voinut tehdä toisin?

Käyttäjillä tulee edelleen ongelmia päivittäin eteen Kiekun käyttämisessä, eivätkä kaikki käyttäjät mahdollisesti osaa käyttää järjestelmää edelleenkaan riittävän tehokkaasti.

Kieku-järjestelmän käyttäjät jaetaan loppu- ja ammattikäyttäjiin. Esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon substanssitehtäviä hoitavat asiantuntijat luetaan ammattikäyttäjiin ja kaikki valtionhallinnon palveluksessa olevat virkamiehet ja esimiehet puolestaan ovat loppukäyttäjiä. Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista menetelmää. Tutkimuksessa on tarkoitus tehdä sähköinen kysely virastojen työntekijöille. Tutkimus rajataan käyttäjän roolissa virkamiesnäkökulmaan eli miten loppukäyttäjät ovat kokeneet käyttöönoton. Käyttäjille tehdyn kyselyn perusteella tulokset luokitellaan loppukäyttäjiin, ammattikäyttäjiin sekä esimiesroolissa oleviin käyttäjiin. Tietoperusta koostuu muutosjohtamisen, projektinhallinnan sekä projektijohtamisen kirjallisuudesta. Tietoperustassa on myös mukana Valtiokonttorin ja Palkeiden Kieku-materiaalia.

Haasteen työlle tuo se, että käyttöönotosta on jo kulunut aikaa. Haastetta työlle aiheuttaa mahdollisesti myös se, että lähtökohtaisesti on epäilyksistä käyttöönoton enemmän epäonnistuneen kuin onnistuneen. Tietoperustan valinta on mietityttänyt eli se mihin tietoperustaan tutkimus pohjautuu. Lopulta tulin siihen johtopäätökseen, että perehdyn tarkemmin siihen näkökulmaan että, mitä tarvitaan onnistuneen muutoksen toteuttamiseen sekä johtamiseen. Lisäksi perehdyn projektinhallinnan teoriaan yleisemmin eli mitä hyvään projektinhallintaan tarvitaan.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työntekijöidemme roolia Kieku käyttäjänä. Esimerkiksi miten poisolojen ilmoittaminen onnistuu, miten lomien hakeminen Kiekussa onnistuu ja miten muiden käyttäjän omien virkasuhdeasioiden hoitaminen luonnistuu uudessa järjestelmässä. Empiirisen tutkimuksen pohjalta on tarkoituksena tutkia loppukäyttäjien oma kokemus Kiekun käyttöönotosta.

Muita tutkimuksia liittyen Kieku -järjestelmään löytyi Jussi Sihvosen tekemä Pro gradu – tutkielma. Hänen työnsä on laadullinen arviointitutkimus valtion Kieku-hankkeen onnistumisesta ja tutkimuksessa on selvitetty valtion massiivisen Kieku-hankkeen onnistumisia ja epäonnistumisia. Sihvosen työssä tutkimusongelmaa on lähestytty tilaaja-tuottaja-mallin kautta taloushallinnon näkökulmasta katsottuna.

Toisessa luvussa käydään lävitse Kieku-järjestelmä, sen sisältö sekä muiden virastojen kokemuksia Kiekun käyttöönotosta. Toisessa luvussa perehdytään myös siihen, miten Kieku-hanke onnistui hankkeen loppuraportin mukaan. Kolmannessa luvussa perehdytään muutoksen avaimiin, siihen mitkä asiat vaikuttavat muutoksen läpiviemiseen ja muutoksen onnistuneeseen lopputulokseen.

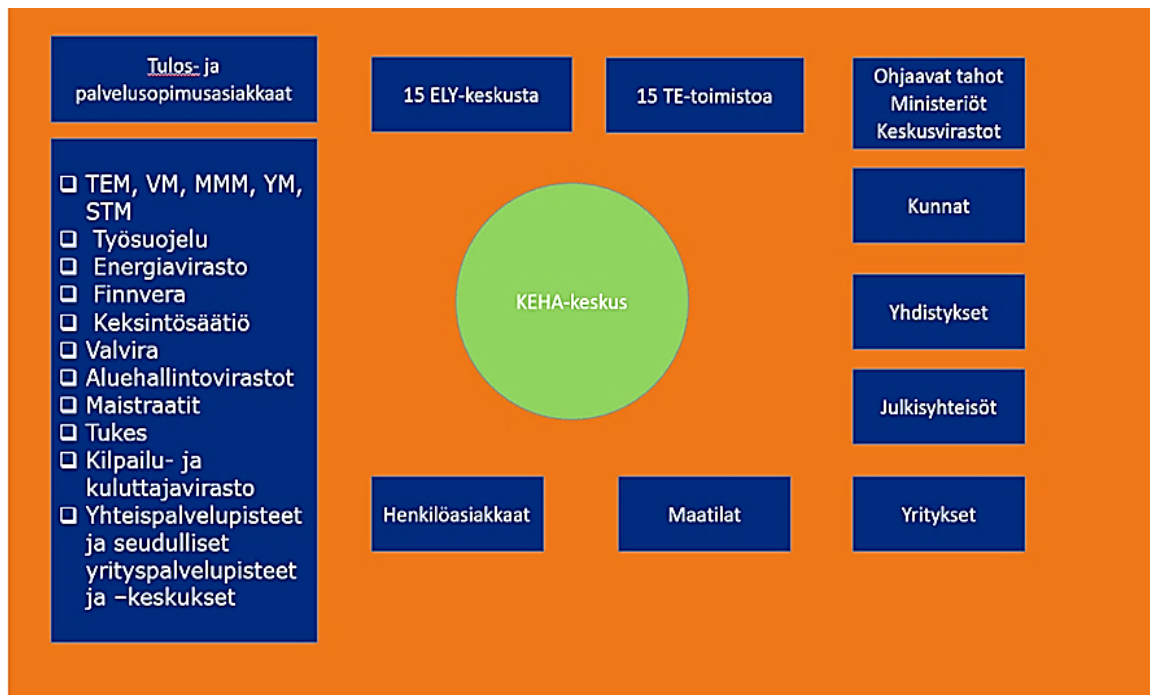


Neljännessä luvussa paneudutaan projektin hallinnan näkökulmaan ja yleensäkin projektien onnistuneeseen toteuttamiseen. Viidennessä luvussa tarkastellaan tutkimusongelman toteuttamiseen liittyviä asioita ja kuudennessa luvussa paneudutaan tutkimustyön tuloksiin sekä johtopäätöksiin. Lopuksi vielä työn pohdinta viimeisessä luvussa.

## **1.2 KEHA-keskus**

KEHA-keskus on 1.1.2015 toimintansa käynnistänyt valtakunnallinen, maantieteellisesti hajaute-  
tulla toiminta-mallilla ja verkostomaisesti toimiva ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja  
hallintopalveluja tuottava virasto. KEHA -keskuksessa työskentelee valtakunnallisesti noin 550  
henkilöä. KEHA-keskuksen perustaminen pohjautuu selvitysmies Rauno Saaren esitykseen ja  
taustalla keskuksen perustamistarpeessa ovat myös ALKU-hanketta koskevan selonteon esitykset,  
hallinnollisten tehtävien ja hallintoyksiköiden työn kehittämistä koskevan HALLIS-hankkeen linjauk-  
set, aluehallinnon tietohallintopalveluysikkö AHTIn toimintaa koskeva selvitys, Valtorin perustami-  
nen sekä valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämisohjelman KIEKUn mukaiseen yhteiseen  
toimintamalliin ja tietojärjestelmään valmistautuminen. (KEHA-keskus 2017a, viitattu 20.2.2017.)

KEHA-keskuksen palvelujen piirissä on valtakunnallisesti 15 ELY-keskusta ja 15 TE-toimistoa. Mu-  
kana on myös ohjaavat tahot (ministeriöt ja keskusvirastot), kunnat, julkisyhteisöt, yhdistykset, yri-  
tykset, maatilat sekä myös henkilöasiakkaat. Alla oleva kuvio havainnollistaa KEHA-keskuksen yh-  
teistyökumppanit. (KEHA-keskus 2017b, viitattu 20.2.2017.)



Kuvio 1. KEHA-keskuksen kumppanit

KEHA-keskuksen tehtävänä on ohjata ja tukea ELY-keskuksia ja TE-toimistoja hallinnollisten menettelyjen yhdenmukaistamisessa, toiminnan toteutumisen seurannassa sekä ohjata ja kehittää ELY-keskusten ja TE-toimistojen henkilöstön tasapuoliseen kohteluun, hallinnon toimintatapoihin ja yleiseen toimivuuteen liittyviä tehtäviä. Myös sähköisten palvelujen käyttöönottoon liittyvä kehittäminen on yksi KEHAn tehtävistä. Asianhallinta, strategiatyö, ennakointi ja toiminnan laadun parantaminen ovat myös osa KEHAn tehtäviä kuten myös neuvotteluviranomaisen tehtävät. Tehtävänä on myös tuottaa ohjaaville ministeriöille ja keskusvirastoille ohjaustehtävässä tarvittavia talous- ja henkilöstöhallinnon tarvittavia tietoja. KEHA-keskus hoitaa myös avustusten maksamista, käytön valvontaa ja takaisinperintää. KEHAn tehtävänä ovat myös palvelujen tuottaminen ja järjestäminen. (KEHA-keskus 2017c, viitattu 20.2.2017.)



## KEHA-keskuksen tarjoamat keskitetyt kehittämis- ja hallintopalvelut



**KEHA-keskus**

ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus

6

Kuvio 2. (Kuva: KEHA -keskus 2017. KEHA-keskuksen tehtävät ja palvelut, viitattu 25.2.2017)

Yllä olevassa kuviossa 2 on havainnollisesti kuvattu KEHAn eri yksiköt sekä näiden yksiköiden tarjoamat palvelut ja tehtävät.

## 2 KIEKU -JÄRJESTELMÄ

Vuosituhanne alussa valtion organisaatioissa talous- ja henkilöstöhallintoa hoidettiin erilaisilla toimintatavoilla ja yli sadalla eri tietojärjestelmällä. Prosessit sisälsivät paljon paperidokumentteihin perustuvia työvaiheita. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuudessa nähtiin olevan parantamisen varaa. Valtiolla aloitettiin talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaisuudistus. Valtiolle perustettiin neljä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta, jotka myöhemmin yhdistyivät yhdeksi palvelukeskukseksi (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet). Jotta perustettu palvelukeskusmalli toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, tarvittiin valtionhallintoon entistä yhtenäisemmät toimintatavat ja niitä tukeva yhteinen tietojärjestelmä. Valtiokonttorin Kieku-hanke alkoi lokakuussa 2008 järjestelmän hankintakilpailutuksen jälkeen. (Valtiokonttori 2015a, viitattu 27.3.2017.)

Valtiokonttorin Kieku-hankkeessa kehitettiin valtion yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja niitä tukeva tietojärjestelmä. Yhdessä ne muodostavat Kieku-ratkaisun, jota käytetään 65 kirjanpitoyksikössä ja yhdeksässä rahastossa. Sillä on yli 60 000 käyttäjää. Kieku-hanke päättyi vuoden 2016 lopussa ja Kieku-järjestelmän omistajuus siirtyi Palkeille 1.1.2017. (Valtiokonttori 2015a, viitattu 27.3.2017.)

Kieku-hanke on siis Valtiokonttorin vetämä hanke koko tietojärjestelmä uudistukselle. Kieku-hankkeessa on kehitetty valtion yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja niitä tukeva SAP-pohjainen Kieku-tietojärjestelmä. (Valtiokonttori 2015a, viitattu 27.3.2017.) Yhteinen Kieku-ratkaisu tehostaa lisää valtion talous- ja henkilöstöhallinnon toimintaa. Lisäksi sen myötä Palkeet voivat tuottaa asiakasvirastoilleen yhtenäisiä ja laadukkaita palveluita. Virastot voivat keskittyä ydintoimintaansa ja saada johtamisen tueksi ajantasaista tietoa henkilöstöstä ja taloudesta. (Valtiokonttori 2015b, viitattu 4.4.2017.)

Kieku-järjestelmä on koko henkilöstön käytössä ELY-keskuksissa, TE-toimistoissa ja KEHA-keskuksessa 4.4.2016 alkaen (Valtiokonttori 2016c, viitattu 23.4.2017). Kieku-ratkaisu sisältää yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit, yhteisen Kieku-järjestelmän ja se toteuttaa valtionhallinnon yhteistä seurantakohdemallia (Palkeet 2017a, viitattu 23.4.2017).

## 2.1 Kiegun tekninen sisältö

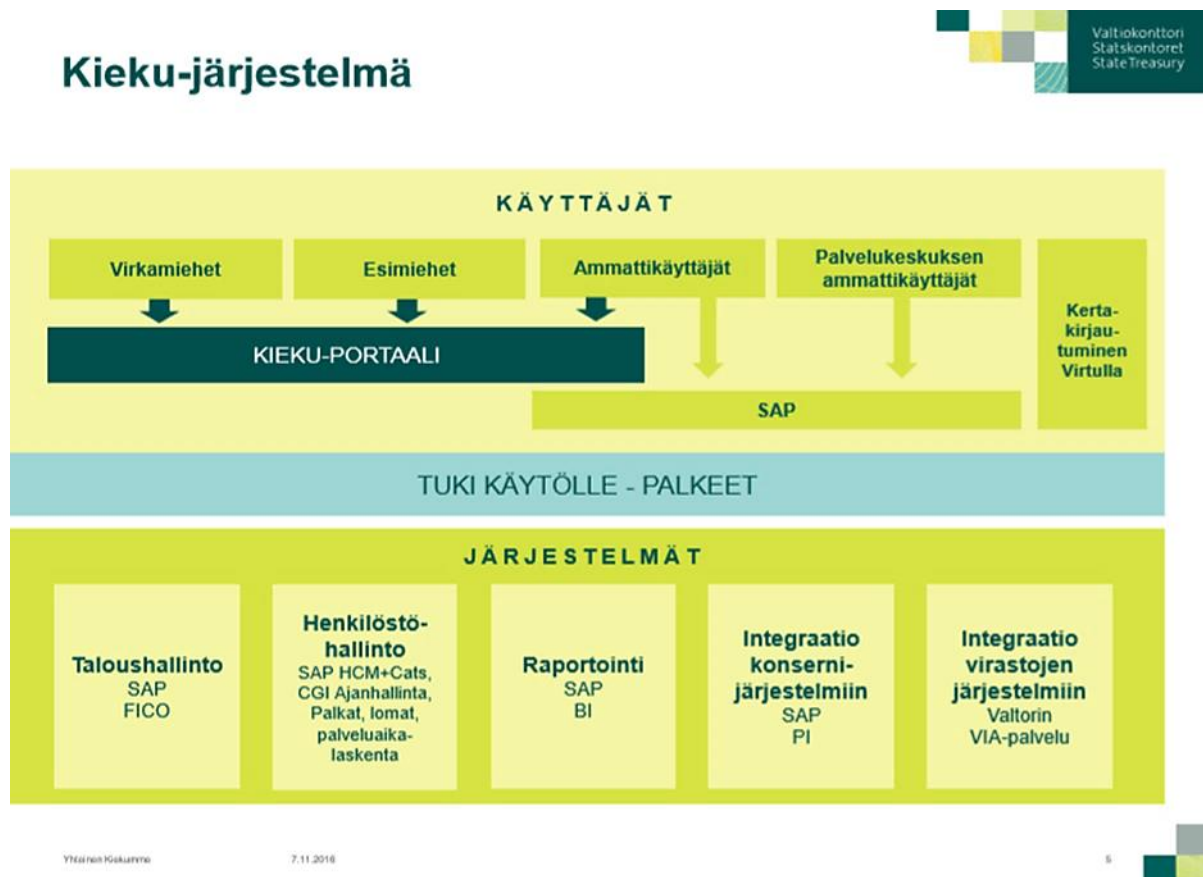
Kieku-tietojärjestelmä perustuu SAPin ja CGI:n valmistuotteisiin ja se koostuu eri sovelluksista:

- Kieku-taloushallinto (SAP FICO)
- Kieku-henkilöstöhallinto (SAP HCM)
- Tuntien kohdennuslomake (SAP CATS)
- Palkat (CGI Palkat)
- Ajanhallinta (CGI Ajanhallinta)
- Palveluaikalaskenta (CGI Palveluaikalaskenta)
- Vuosilomasuunnittelu (CGI Vuosilomasuunnittelu)

Kieku-järjestelmä toimii henkilötietojen pääjärjestelmänä. Järjestelmästä viedään muilla liittymillä tarvittavat henkilö- ja sopimustiedot muihin viraston järjestelmiin, joissa tarvitaan ajan tasalla olevia tietoja. Henkilöstöhallinnon prosesseista Kieku-ratkaisuun sisältyvät siis palvelussuhteen hallinta, työaikojen hallinta ja palkanlaskenta. (Valtiokonttori 2016b, viitattu 4.2.2018.)

Järjestelmän analyysiraportointi toteutetaan SAPin Business Intelligencellä (BI) sekä muun muassa tilinpäätökseen liittyviä vakioraportteja on toteutettu SAP BI:llä. Kiekuun käyttöliittymiä on kolme, talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaiset käyttävät SAP GUI -käyttöliittymää ja Palkkoihin, Ajanhallintaan, Palveluaikalaskentaan ja Vuosilomasuunnitteluun talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaiset pääsevät selaimen kautta. Myös esimiehet, virkamiehet, henkilöstöasiantuntijat ja BI-raportteja tarvitsevat henkilöt käyttävät selainpohjaista Kieku-portaalia. (Palkeet 2017b, viitattu 24.4.2017.)

Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu kuvin eri käyttäjät Kieku-järjestelmän käyttäjinä. Virkamiehet ja esimiehet käyttävät Kieku-portaalia. Ammattikäyttäjät käyttävät sekä portaalia että myös SAP-järjestelmää. Palvelukeskusten ammattikäyttäjät, kuten Palkeiden ammattikäyttäjät käyttävät SAP-järjestelmää.



Kuvio 3. (Kuva: Yhteinen Kiekumme. Kieku-järjestelmä, viitattu 4.2.2018)

Kieku-järjestelmässä on valmiit liittymät valtionhallinnon yhteisien tietojärjestelmien, kuten Rondon (R8), Tahtin ja matkahallinnon (M2) välillä. Tarvittavat liittymät virastojen omien järjestelmien ja Kiekun välille rakennetaan virastojen ja Kieku-järjestelmän kanssa. Tietoturvasoite itse Kieku-tietojärjestelmässä on laajuutensa vuoksi hyvin korkea, mutta Kiekua käyttäviltä organisaatioilta edellytetään tietoturvan perustasoa. (Palkeet 2017b, viitattu 24.4.2017.)

## 2.2 Kiekuratkaisun sisältö

Kieku-järjestelmän avulla valtiolla palveluksessa olevat saavat palkkansa, valtio lähettää suuren osan myyntilaskuistaan ja maksaa ostolaskunsa. Järjestelmän avulla hoidetaan myös kirjanpitoyksiköiden kirjanpito ja tilinpäätös. (Valtiokonttori 2016b, viitattu 4.2.2018.)

Henkilöstöhallinnon prosesseista Kieku-ratkaisuun sisältyvät palvelussuhteen hallinta, työaikojen hallinta, palkanlaskenta ja osaamisen hallinta. Järjestelmä sisältää viisi henkilöstöhallinnon sovellusta, joita ovat Kieku-henkilöstöhallinto (SAP HCM), palveluaikalaskenta, lomakäsittely, ajanhallinta ja palkat. (Valtiokonttori 2015a, viitattu 27.3.2017.)

Kieku-tietojärjestelmän taloushallinnon toiminnallisuudet perustuvat yhteen taloushallinnon sovellukseen, joka on Kieku-taloushallinto (SAP FICO). Taloushallinnon prosesseista Kiekuun sisältyvät tulojen käsittely, menojen käsittely, kirjanpito ja sisäinen laskenta. Talouden raportointia toteutetaan taas SAP FICO ja SAP BI -sovelluksissa. (Valtiokonttori 2015a, viitattu 27.3.2017.)

Kieku-ratkaisun käyttöönottamisen yhteydessä kirjanpitoyksiköissä otetaan käyttöön uusi, valtion yhteinen taloustiedon seurantakohdemalli. Seurantakohteita on määritelty yhteensä 14, joista kaksi on virastolle vapaasti valittavissa ja kaksi on tarvittaessa mahdollista ottaa myöhemmin käyttöön. (Valtiokonttori 2015a, viitattu 27.3.2017.)

Verkkokauppa, menotositteen hyväksymiskierto ja maksuunpano jäävät Kieku-taloushallinnon ulkopuolelle. Kiekun ja näiden ulkoisten kassa- ja laskutusjärjestelmien sekä verkkokauppajärjestelmien välille toteutetaan tarvittaessa liittymät. Menotositteen hyväksymiskierto tehdään laskujen ja asiakirjojen kierrätys- ja arkistointijärjestelmä Rondolla sekä henkilöstö- ja taloushallinnon arkistoitavat dokumentit arkistoidaan myös edelleen Rondon. Kirjanpitoyksiköt ottivat Kieku-ratkaisun yhteydessä käyttöön valtion yhteisen taloustiedon seurantakohdemallin ja seurantakohteissa on sekä yhteisiä, konsernitasoisia että kirjanpitoyksikkökohtaisia seurantakohteita. Kieku-järjestelmän omistaa siis 1.1.2017 alkaen Palkeet ja sen tehtävänä on myös kehittää myös itse järjestelmää. Valtiokonttori taas ohjaa ja kehittää yhteisiä talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja sekä yhteistä seurantakohdemallia. (Palkeet 2017a, viitattu 23.4.2017.)

## 2.3 Muiden valtion virastojen kokemuksia Kiegun käyttöönotosta

Valtiokonttorin mukaan Kieku-hankkeen toiseksi viimeinen käyttöönotto sujui hyvin. Valtiokonttorin julkaisussa kerrotaan, että ”Aprillipäivänä Kieku-järjestelmä sai lähes 7 000 uutta käyttäjää, kun KEHA, ELY-keskukset ja TE-toimistot, liikenne- ja viestintäministeriö ja Liikennevirasto ottivat Kieku-ratkaisun käyttöönsä. Käyttöönotto oli Kieku-hankkeen historian kuudestoista ja toiseksi viimeinen.” (Valtiokonttori 2016c, viitattu 23.4.2017.)

Huhtikuun käyttöönottoryhmän käyttöönottohanke sujui hyvin. Haasteitakin käyttöönotossa oli, kuten useissa isoissa hankkeissa tahtoo olla. Valtiokonttorin hankepäällikön mukaan osapuolten väliseen viestintään tulee kaikissa hankkeissa kiinnittää erityistä huomiota. Yhteistyö sujui kuitenkin hyvin ja luottavaisin mielin tuotanto lähti käyntiin. Palkeiden projektipäällikön mukaan erityisen ilahduttavaa oli talous- että henkilöstöhallinnon hyvin menneet konversiot. (Valtiokonttori 2016c, viitattu 23.4.2017.)

ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskuksen (KEHA), ELY-keskusten ja Liikenneviraston läheinen yhteistyö huhtikuun käyttöönottoryhmässä on ollut erityisen onnistunutta. Yhteistyö on vaatinut järjestelmien, liittymien ja prosessien tarkastelua ja säätämistä. Myös kooltaan KEHA, ELY-keskukset ja TE-toimistot poikkeavat useimmista Kiegun käyttöönottajista, sillä ne kuuluvat kokonaisuutena isoimpien Kiegun käyttöönottajien joukkoon. (Valtiokonttori 2016c, viitattu 23.4.2017.)

Palkeet ovat tehostetun tuen vaiheen aikana järjestäneet kokouksia, missä virastoilla on ollut hyvä tilaisuus saada käytännön vinkkejä ja ohjeita Palkeiden asiantuntijoilta. Kokouksiin piti valmistautua etukäteen ja myös perehtyä etukäteen annettuihin tilannekatsauksiin, jotta virastot saisivat kokouksista parhaan hyödyn irti. (Valtiokonttori 2016c, viitattu 23.4.2017.)

Pelastusopisto ja Maahanmuuttovirasto ottivat käyttöön toukokuussa 2012 Kieku-järjestelmän. Jo syyskuussa oltiin sitä mieltä, että Kieku on uuden sukupolven järjestelmä. Näiden asiakkaiden näkökulmasta käyttöönotto sujui ennakoidusti ja niin sanotut perustoiminnot saatiin vietyä hyvin eteenpäin, kertoo sisäasiainministeriön hallintojohtaja Janne Kerkelä. Kerkelän mukaan tarvetta toiminnalliselle jatkokehitystyölle on luonnollisesti ilmennyt ja näitä asiakokonaisuuksia on saatu vietyä eteenpäin yhteistyössä Kieku-hankkeen kanssa. (Valtiokonttori 2013, viitattu 23.4.2017.)



Maahanmuuttoviraston hallintojohtaja Jouko Salosen mukaan käyttöönoton yhteydessä tapahtui joitakin virheitä. ”Organisaatorakenteen roolien siirtäminen vanhasta järjestelmästä uuteen ei täysin onnistunut Maahanmuuttovirastossa ja siksi Kiekun lomasuunnittelu ei toiminut kunnolla.” Pelastusopiston tietohallintopäällikkö Antti Rissasen mukaan pelastusopiston käyttöönotossa ilmeni pieniä virheitä taloushallinnon konversioissa, henkilöstöhallinnon käyttöoikeusrooleissa ja työajan hallinnassa. Kuitenkin käyttöönoton jälkeen järjestelmä pääosin toimii ja uusien työkalujen käyttämistä opetellaan. Rissasen mukaan kehitettävää Kiekun toiminnassa ja prosesseissa vielä löytyy. (Valtiokonttori 2013, viitattu 23.4.2017.)

Sisäasiainministeriön hallintojohtaja Kerkelän mukaan haastavinta käyttöönottoprojektissa oli se, että Kieku on laaja hanke, joka myös aidosti muuttaa nykyisiä toimintaprosesseja. Eli Kieku-hanke on huomattavan paljon laajempi kuin pelkkä IT-hanke. Se on toiminnankehittämishanke, jolla on useita toimeenpanijoita. Kiekussa on myös monta toimijaa ja liikkuvaa osaa, jotka on otettava huomioon toiminnassa ja muutoksissa. (Valtiokonttori 2013, viitattu 23.4.2017.)

Pelastusopiston tietohallintopäällikkö Antti Rissasen mukaan haastavinta projektissa on ollut lyhyt aikajänne, jolla käyttöönottoja on viety eteenpäin. Lyhyen aikajänteen vuoksi on ollut hankala projektoida eri asioita. Ennen käyttöönottoa ja myös sen aikana viraston henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon henkilöt työskentelevät samanaikaisesti myös vanhoilla järjestelmillä. Olisi ollut tärkeää, että näiden henkilöiden päivittäiset työtehtävät olisi suunniteltu siten, että heistä olisi voitu osan henkilöistä irrottaa pelkästään Kiekun käyttöönottoon ja siihen perehtymiseen. (Valtiokonttori 2013, viitattu 23.4.2017.)

Rissasen mukaan Kieku-hankkeelta sai erityisen hyvää tukea henkilöstö- ja taloushallinnon kysymyksissä. Tulevissa käyttöönotoissa hän kuitenkin toivoo, että tuotantokäytön alkamisen jälkeen saatavaa tehostettua tukea Palkeista kehitettäisiin edelleen. Käyttöönoton ja tuotantokäytön tuki ja ongelmatilanneselvityksissä ero on ollut huomattava. Rissasen mukaan ”kun virasto siirtyy tuotantokäyttöön, tuki muuttuu yhdessä yössä. Tuki ei ole riittävää, kun miehitys vaihtuu ja yhteydenottomalli muuttuu. Tehostettu tuki Palkeissa on hyvää, mutta heitä ei tavoita, koska heitä on liian vähän”. (Valtiokonttori 2013, viitattu 23.4.2017.)

Laaja hanke edellyttää tiivistä yhteistyötä hankkeen useilta osapuolilta ja kaikilla täytyisi olla tahtoa yhteistyöhön. Yhteistyö on usein henkilösidonnaista, sanoo Sisäasiainministeriön henkilöstöhallinnon projektipäällikön Sirpa Joensuu. Esimerkiksi fyysinen etäisyys Palkeisiin on ollut pilottivaiheessa hidasteena mutta, kun ihmisiä on ollut helppoa lähestyä, on yhteistyö Joensuun mukaan sujunut hyvin. Maahanmuuttoviraston hallintojohtaja Jouko Salosen mukaan yhteistyö on oikeastaan tiivistynyt ja jättevöitynyt sen puolen vuoden aikana, kun käyttöönottoa on ryhdytty tekemään. (Valtiokonttori 2013, viitattu 23.4.2017.)

Sirpa Joensuun mukaan Kieku-hanke on huomionnut asiakkaitaan paremmin kuin aiemmin ja on ymmärretty, että valtionhallinnossakin asiakkaat ovat erilaisia ja eritarpeita omaavia. Hankkeen alussa yritettiin liikaa viedä läpi kaikki samalla sabluunalla. Myöhemmin hankkeen tiimoilta on ymmärretty Sisäministeriön erityistarpeet hyvin, esimerkiksi Rajavartiolaitoksen ja Häätokeskuslaitoksen työaikojen hallinnan osalta. (Valtiokonttori 2013, viitattu 23.4.2017.)

## **2.4 Hankkeen onnistuminen loppuraportin mukaan**

Hankkeen loppuraportti, nimeltään Yhteinen Kiekumme, on valmistunut 2016 loppuvuodesta ja Kieku-hanke on siis tältä osin loppusuoralla. Kaikki käyttöönotot on tehty ja Kiekua käyttää nyt noin 62 000 virkamiestä. Loppuraportissa kerrotaan hankkeen läpiviemisestä ja annetaan myös oppeja muille poikkihallinnollisille hankkeille. Raportissa arvioidaan hankkeen tulokset ja kerrotaan Kieku-ratkaisun ja -järjestelmän kehityskaaresta sekä myös sen tulevista kehittämissuunnitelmista. (Valtiokonttori 2016a, viitattu 23.4.2017.)

Kieku-ratkaisun tavoitteena on parantaa valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuutta 20 prosenttia vuoteen 2020 mennessä. Kieku-hanke alkoi syksyllä 2008 ja päättyy vuoden 2016 lopussa. Hanke on ollut laaja toiminnan muutoshanke valtionhallinnossa. Kieku-hankkeen tavoitteena on siis ollut toteuttaa valtiolle talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviin yhteinen Kieku-ratkaisu eli yhteiset prosessit, vakioitu tapa käyttää palvelukeskuksen palveluita sekä näitä tukevat tietorakenteet ja järjestelmä. (Valtiokonttori 2016a, viitattu 23.4.2017.)

Kiekun toimialajohtaja Lasse Skog sanoo, että taloushallinnon osalta tuottavuustavoitteessa on edetty hyvin, mutta henkilöstöhallinnossa selvästi hitaammin. Hyötyjen saavuttaminen vaatii käytönoton jälkeen toiminnan vakiinnuttamista ja määrätietoista työtä senkin jälkeen. Siksi tuottavuustoimenpiteitä, tuottavuuden seuranta ja Kieku-ratkaisun aktiivista johtamista ja kehittämistä on syytä jatkaa hankkeen päättymisen jälkeenkin. Ulkoisen arvioijan (KPMG:n) mukaan Kieku-hanke onnistui hyvin vaikkakin alkuvaiheissa hankkeen aikataulu venyi, mutta toisen vaiheen käyttöönottoerät vietiin tuotantoon aikataulussa. Myös hankkeen budjetti piti hyvin ja ylittyi vain 1,7 prosentilla. (Valtiokonttori 2016a, viitattu 23.4.2017.)

Kieku-järjestelmään liittyvä omistajuus ja järjestelmätehtävät siirtyivät hankkeen päättymisen myötä Valtiokonttorista Palkeisiin 1.1.2017 alkaen. Kieku-ratkaisun tulevaa ohjausmallia työstetään parhaillaan valtiovarainministeriön johdolla. Ratkaisun kehittämiseen osallistuvat jatkossakin niin valtiovarainministeriö, Valtiokonttori, Palkeet kuin virastotkin. (Valtiokonttori 2016a, viitattu 23.4.2017.)

Kieku-ratkaisua kehitetään jatkossa valtion yhteisenä ratkaisuna ja palveluprosessit kehitetään kokonaisuudessaan digitaalisiksi. Talous- ja henkilöstöhallinnon tiedon tuottajien ja tarvitsijoiden tulee pystyä hyödyntämään kattavasti Kiekun tietovarantoja. Mahdollisuuksien mukaan tarkoituksena on lisäksi pystyä hyödyntämään myös muiden viranomaisten järjestelmissä olevia, henkilöitä ja yrityksiä koskevia tietoja, joita tällä hetkellä ylläpidetään Kieku-järjestelmään käsin, kertoo Lasse Skog. (Valtiokonttori 2016a, viitattu 23.4.2017.)

### **3 MUUTOKSEN AVAIMET**

Stenvall & Virtasen mukaan (2007, 118, 12) muutos alkaa tavoiteltujen muutostekijöiden tunnistamisesta. Muutos onnistuu todennäköisesti paremmin silloin, kun muutos koetaan innostavana asiana työyhteisössä. Heidän mukaansa muutoskehittäjällä tulee olla reflektiivinen toimintamalli. Reflektiolla tarkoitetaan, että muutoksen toimijoiden pitää ymmärtää millainen muutos on kyseessä ja missä vaiheessa muutoksen toteutuksessa ollaan milloinkin menossa. Eri organisaatioissa reflektiivinen toimintatapa ei ole välttämättä helppoa. Muutostoimijoiden olisi pystyttävä arvioimaan kriittisesti omaa sekä organisaationsa toimintaa ja kyetä avoimesti kyseenalaistamaan entistä toimintaa. Päivittäisten rutiinitehtävien keskellä ei useinkaan ehditä pohtimaan omia toiminta- ja ajattelu tapojaan, joten on hyvä kyetä järjestämään rutiinitehtäviltä aikaa näiden asioiden pohtimiseksi.

#### **3.1 Muutoksen toimijat sekä muutoksen portaat**

Muutoksissa voi olla suuri määrä eri toimijoita ja tämä aiheuttaa usein haasteita vuorovaikutussuhteisiin sekä muutoksen toteutukseen. Onnistuneen muutoksen aikaansaamisessa keskeistä on pystyä vaikuttamaan muutoksen avaintoimijoihin. Integroivan johtajan tai integroivan ja johtavan tiimin tehtävänä on johtaa käytännön toteutusta. Yksikkötason esimiehet vastaavat puolestaan omasta toiminnastaan ja henkilöstöjohtaja muutokseen liittyvästä henkilöstöjohtamisesta. Ohjaava tiimi vastaa taloudesta ja muutokseen liittyvästä yleisten linjojen määrittelystä sekä mahdollisten ristiriitojen yhteensovittamisesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 90.)

Keskijohdolla ja lähiesimiehillä on keskeinen rooli muutoksissa. Lähiesimiehet tietävät ja tuntevat henkilöstönsä sekä organisaation tarpeet parhaiten. (Stenvall & Virtanen 2007, 91.) Esimiehen täytyisi olla samalla aaltopituudella johdettaviensa kanssa, jotta hän pystyisi ymmärtämään työntekijöidensä kokemusmaailman ja todellisuuden (Juuti & Virtanen 2009, 143).

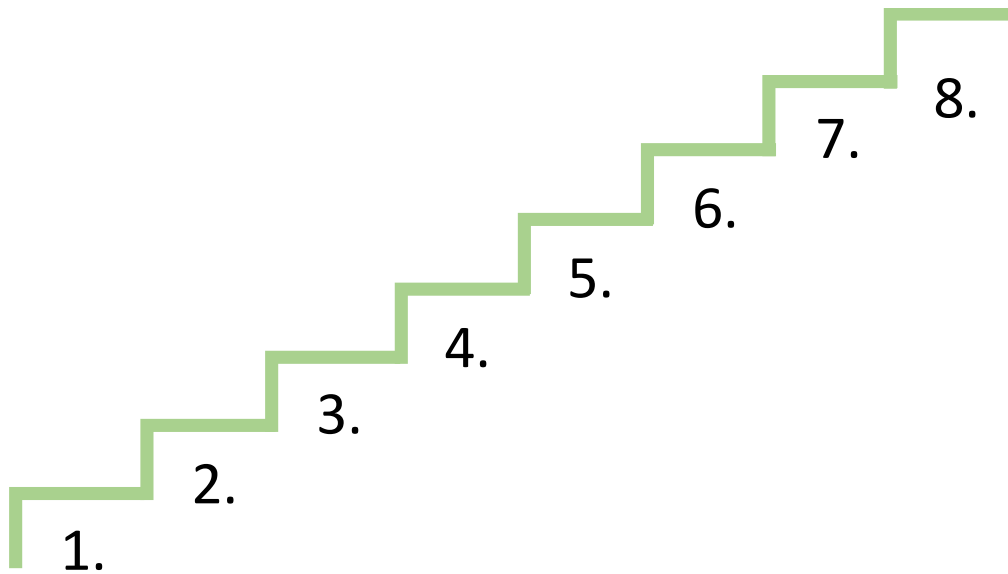
Muutoksessa oleellista on henkilöstön osallistuminen sekä osallistumismahdollisuuksien järjestäminen itse muutokseen. Tämän koetaan olevan julkisen hallinnon muutosten läpiviemisessä jopa ratkaisevaa, koska osallistuminen sitouttaa henkilöstöä käsillä olevaan muutokseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 91.) Forsberg, Mooz & Cotterman (2004, 67) kirjoittavat, että tehdäkseen asiat oikein johtajat tarvitsevat aina oman ryhmän, mutta ryhmät taas eivät välttämättä tarvitse erikseen johtajia tehdäkseen asiat oikein.

Stenvall & Virtanen (2007, 97) mielestä muutoksessa on luontevaa yhdistää oivaltava ja refleктоiva oppiminen sekä yksilön oma muutosdynamiikka. Yksilötasolla kriittinen reflektointi tapahtuu muutosdynamiikan kautta ja muutosdynamiikka kertoo, miten yksilöllinen oppiminen toteutuu muutosprosessissa. Yksilöllisen muutosdynamiikan toteutuminen vaatii viestimistä, luottamusta sekä dialogia. Keskustelu ja dialogi tuottavat prosessin, missä muutosdynamiikka kehittyy sekä voimistuu. Uuden tiedon myötä yksilö uskalttaa ajatella asioita itsenäisesti ilman yhteisön yhtenäistä mielipidettä asiasta.

Parhaimmillaan muutosjohtaja pystyy ohjaamaan muutosprosessia siten, että yksilöllinen muutosdynamiikka saa aikaan oppimisprosessin, jossa yksittäinen henkilö onnistuu yhdistämään oman sekä organisaation näkökulman muutoksessa. Tämä edellyttää, että muutosjohtaja ymmärtää yksilöllisen muutosdynamiikan tärkeyden ja näin kykenee edistämään yksilölähtöistä kriittistä reflektointia sekä oppimista. (Stenvall & Virtanen 2007, 99.)

Stenvall & Virtanen (2007, 146) mukaan muutos ei tapahdu itsestään. Muutosta pitää suunnitella, ja sen täytyy perustua myös järjestelmälliseen hallintaan. Muutoksessa tulee huomioida se, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Organisaation muutostilanteissa tulee ottaa huomioon kokonaisuus, jolloin kaikki yksiköt ja tiimit ovat mukana muutoksessa jollain tavalla. Stenvall & Virtanen sanovat, että John P. Kotter on kirjassaan ”Muutos vaatii johtajuutta” esittänyt muutosjohtamisen kahdeksanvaiheisen prosessin, joka keskittyy johdon tekemisen vaiheisiin.

Erämetsä (2003, 154) taas käsittelee muutosprosessia kysyntäkeskeisellä lähestymistavalla. Hänellä pääpaino prosessissa on muutoksen läpiviemisen suunnittelussa, konkreettisessa ihmisyydessä sekä itse muutoksen myymisessä. Muutosprosessin käsittelyssä hän painottaa muutosvision viestimistä ja henkilöstön valtuuttamista muutokselle. Muutosprosessin hän on jaotellut alla olevan kuvion mukaan kahdeksan portaiseksi, luonnollisesti limittäin tapahtuviksi vaiheiksi.



1. Selvillä oleminen 2. Analyysi ja päätökset 3. Visiot, strategia, tavoitteet ja mittarit
4. Muutoksen läpiviemisen suunnittelu kulttuuriin sopeuttaen
5. Muutoksen myyminen ja vaikuttaminen: a) muutosvastarinta ja sen voittaminen b) ymmärryksen syntyminen c) usko d) tahto
6. Luopuminen ja esteiden poistaminen 7. Osaamisen kehittäminen 8. Sitkeä tekeminen ja pysyvyys

*Kuvio 4. Läpiviemisen portaat (Erämetsä 2003, 154)*

Erämetsän mukaan (2003, 155–157) muutoksessa muutosvision viestiminen on kriittinen vaihe. Kriittinen vaihe käynnistää muutoksen sekä vie muutosta koko ajan eteenpäin. Tämä vaihe sisältää huomattavan paljon oivalluttamista, vaikuttamista, dialogia sekä eri asioiden perusteluja. Selvillä oleminen tarkoittaa sitä, että on rohkeutta kohdata asiat siten, miten ne pahimmillaankin ovat. Rohkeus tulee aidosta halusta pyrkiä parempaan. Rohkeutta voidaan kasvattaa, mutta se vaatii ymmärrystä siitä missä ja minne, milloinkin ollaan menossa sekä halua yhteisesti kehittää asioita ilman oman edun tavoittelua. Asenteella ja yrityskulttuurilla on tässäkin suuri merkitys.

### **3.2 Työyhteisöviestintä ja johtaminen muutoksessa**

Yksinkertaisuudessaan voidaan sanoa, että viestintä koostuu siitä mitä viestitään, miten viesti välitetään sekä miten viesti tulkitaan. Organisaatioita ajatellen tämä viestinnän määritelmä on yksinkertainen eikä se anna oikeaa kuvaa nykypäivän työyhteisöviestinnän kokonaisuuden ja merkityksen ymmärtämiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 60.) Viestinnällä välitetään viestiä sekä työyhteisön

sisällä, että myös työyhteisöstä ulospäin. Hyvän viestinnän perusteisiin kuuluu, että viestinnän sanomaan kannattaa aina sisällyttää sekä tiedollista että kokemuksellista ainesta sopivassa suhteessa. (Juuti & Virtanen 2009, 105.)

Esimiesroolissa on sisäistettävä se, että ilman viestintää organisaatioita ei voida johtaa. Muutostilanteissa johtamisen ja viestinnän yhteys on vieläkin voimakkaampaa. Jopa niin voimakasta, että ilman viestintää muutokset voivat suorastaan epäonnistua. (Stenvall & Virtanen 2007, 60–61.) Myös Juuti & Virtanen (2009, 105, 152) ovat sitä mieltä, että esimiesasemassa toimivilla henkilöillä on merkittävä rooli organisaation muutosviestinnän toteuttajina, samoin kuten esimiehet ovat avainasemassa työyhteisöviestinnässä muutenkin. Esimiehen on tärkeää opetella hyvän viestinnän peruseriaatteen. Nämä peruseriaatteen ovat yksinkertaisia mutta niitä on syytä tarkoituksellisesti myös aina harjoitella.

Viestinnän ja johtamisen yhteyden korostaminen perustuu näkemykseen siitä, että työyhteisön nähdään hahmottuvan ihmisten puheiden ja käsitysten kautta. Fyysinen, henkilökohtainen kohtaaminen viestinnän onnistumiseksi nähdään tarpeellisenä ja sitä pidetään myös muutosjohtamisen keskeisenä haasteena. Työyhteisön viestintä nähdään suppeana ja kapea-alaisena, ja viestintä jää turhan usein pelkästään suppeaksi tiedottamisen toimintatavaksi ilman viestinnälle asetettuja selkeitä tavoitteita. Tätä pidetään työyhteisöviestinnän väheksymisenä ja virheellisenä toimintana, koska etenkin muutostilanteissa viestintä on hyvin keskeinen tekijä muutoksen onnistumiselle. Muutoksen keskellä monimutkaiset ja hankalat asiat tulisi saada ymmärrettävästi viestittyä organisaation sisällä. (Stenvall & Virtanen 2007, 60–61.)

Juuti & Virtanen (2009, 103–104) mukaan tiedon välittämisen merkitys kasvaa koko ajan ja siten tiedon välitön, mahdollisimman nopea saanti korostuu. Viestinnän merkitys työyhteisöjen muutostilanteissa on niin suuri, että sen jatkuva korostaminen on tarpeen, eikä sitä voida koskaan tähdentää liikaa. Myös ihmisten erilaisuus organisaatioissa aiheuttaa erilaisia ajattelutapoja ja siksi monipuolinen ja avoin dialogi on yksi menestymisen ja uudistumisen kulmakivistä. Juuti & Virtanen ottavat myös esille sen, että henkilöstön resurssit ovat usein kiinni päivittäisissä, operatiivisissa tehtävissä ja ihmisten perustehtävien määrä vaikuttaa myös henkilöstön muutoshalukkuuteen. Työyhteisöviestintä on työyhteisön sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen toimintatapa. Sisäinen viestintä on merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin takaajana sekä uusien oppimiskokemusten mahdollistajana.

Elisa Juholin on erotellut työyhteisöviestinnän rationaaliseen, dissipatiiviseen sekä dialogiseen työyhteisöviestintään. Rationaalinen työyhteisöviestintä tarkoittaa, että organisaatio on hierarkkinen sekä mekaaninen, ja se suorittaa annetut tehtävät sovitun tehtäväjaon mukaisesti, ylhäältä alas hierarkkista organisaatiomallia mukaillen. Viestintä on systemaattista, yksiaänistä sekä yksisuuntaista. Tällainen viestintä ei ole muutostilanteissa kovin toimiva eikä se tuota reflektiivistä oppimista organisaatiossa. (Stenvall & Virtanen 2007, 61–62.)

Dissipatiivinen työyhteisöviestintä perustuu taas organisaatioon, jossa on kaoottinen ja hajoamistilassa oleva organisaatio. Organisaatio on kollaasiomainen, jatkuvassa muutostilassa oleva eikä suunnitelmallista viestintää tai viestinnän tavoitteita ole tarkemmin mietitty. Tällöin viestintä on impulsiivista, satunnaista ja vain yksilöiden välistä viestimistä. Dissipatiivinen viestintä voi toimia läpinäkyvässä organisaatiossa, jossa tapahtuu vain pieniä muutoksia, ja jonka organisaation jäsenet ovat fyysisesti lähellä toisiaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 62.)

Dialogisessa työyhteisöviestinnässä organisaation johtaminen korostaa näkemyksellistä johtajuutta eli johtajien oman esimerkin näyttäminen nähdään merkityksellisenä. Dialoginen viestintä on kaksisuuntaista. Se tukee organisaatiota ja sen yksilöitä tavoitteiden saavuttamisessa, vahvistaa sidosryhmänsä suhteita ja yhteisönsä aineetonta pääomaa. Viestintä on moniäänistä, kahdenvälistä sekä keskustelemaan kommunikointiin pohjautuvaa. Viestinnän lähtökohtana ovat organisaation omat strategiset valinnat. Dialogi tarkoittaa kykyä yhdistää vuorovaikutuksessa ennakkoluulottomasti ja luovasti eri asioita sekä mielipiteitä. Dialogiin osallistuvat antavat reflektiivisesti toisten näkemysten ja ajatusten ohjailla omaa ajatteluaan. Dialogi edellyttää myös kuuntelemista sekä halua ymmärtää muiden ajatuksia, intressejä ja lähtökohtia. Tässä keskeistä on oppia toisten näkemyksistä. Dialogi auttaa kehittämään omaa ajattelua ja se luo myös uutta tietoa organisaation sisälle. (Stenvall & Virtanen 2007, 62.)

Vuorovaikutus on tiedon luomista, ei siis vain tiedon siirtämistä. Muutosjohtamiselle on tärkeää sisäistää se, että pelkästään muutosta koskevan tiedon siirtäminen ei ole riittävää. Muutosta koskevaa tietoa täytyy muokata ja tuottaa, jotta muutoksen syyt, toteutumistavoitteet ja niiden vaikutukset ymmärretään työyhteisössä oikein. Muutostilanteessa asioiden yhdessä pohtiminen ja jäsentäminen auttavat parhaiten kaikkia osapuolia ymmärtämään muutoksen tarkoituksen. Myös yhteisöllisyys organisaatiossa lisääntyy tämän tyyppisen toiminnan kautta. Eri ryhmien omat pohtimisen aiheet ja kysymykset tulevat selkeämmin läpikäytyä ja näin saadaan keskusteltua mieltä askarruttavat ongelmat yhdessä. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.)



Muutoksessa tällaisia tyypillisiä henkilöstön tärkeäksi kokemia asioita ovat muun muassa se että, miten muutos vaikuttaa omaan työhön sekä työn sisältöön. Tärkeää on myös se, miten muutos vaikuttaa etenemismahdollisuuksiin ja työn jatkuvuuteen, sekä myös työyhteisön ja sen tuomiin sosiaalisiin suhteisiin. Tässä muutosjohtajilla on tärkeä rooli viestiä kaikki se tieto, mikä kulloinkin on heillä itsellään asioista tiedossa. On hyvä kertoa avoimesti ne asiat, mitä ei vielä tiedetä sekä myös se, että milloin asiasta on mahdollista saada lisäinformaatiota. Tällainen toimintatapa luo luottamusta työyhteisössä siihen, että asiat kerrotaan avoimesti ja ajallaan. Oppimista tukevaan ja avoimeen nykyaikaiseen organisaatiokulttuuriin kuuluu se, että asiat kerrotaan faktaan pohjautuen ja avoimen peittelemättömästi. Hyvä viestintä tuo luottamusta työyhteisöön ja johtaa korkeaan tavoitteellisuuteen sekä myös hyvään työiihtyvyyteen. (Stenvall & Virtanen 2007, 64–65.)

Muutosviestinnän laatu ja määrä ovat ratkaisevassa asemassa muutoksen onnistumisessa. Se mitä ihmiset kuulevat ja sen myötä tekevät tulkintojaan ja johtopäätöksiä eri asioista, on viestinnän kannalta merkityksellistä. (Juuti & Virtanen 2009, 151.) Muutosviestinnän toimintakanavia on useita. Niistä valitaan kuhunkin muutostilanteeseen tarkoituksenmukaisimmat viestintäkanavat. Viestintäkanavia valittaessa on syytä pohtia mitä muutoshankkeesta aiotaan kertoa ja millaista vuorovaikutusta tämän kautta halutaan saada aikaan. Viestinnällä on tärkeää kyetä reagoimaan tilanteisiin nopeasti, jotta mahdollisilta väärinkäsityksiltä vältytään, eivätkä erilaiset väärät huhut pääsisi valloilleen. (Stenvall & Virtanen 2007, 69–70.)

Muutostilanteisiin sisältyy yleensä ennakoimattomia ja ennalta arvaamattomia tilanteita. Näitä tilanteita varten on hyvä miettiä valmiiksi toimintatavat, joita yllättävissä tilanteissa noudatetaan. Käytettävän kielen merkitys on keskeinen tekijä muutosviestinnässä ja riippumatta viestintäkanavasta, on aina ehdottoman kannattavaa pyrkiä ymmärrettävään ja selkeään viestintään. Viestinnän ajoitus muutostilanteissa on siis keskeistä. Esimerkiksi, jos muutuskoulutus järjestetään liian aikaisin, saattaa tarkoituksenmukainen ja tärkeä viesti jäädä henkilöstöllä sisäistämättä ja koulutuksella tavoiteltu oppiminen ei tuokaan toivottua lopputulosta. Kieli ja käsitteet ovat tärkeitä muutostilanteissa, koska niillä on vaikutusta asioiden ymmärtämisessä. (Stenvall & Virtanen 2007, 69–70.) Juuti & Virtanen (2009, 151) mukaan pahinta muutostilanteessa on se, että esimies jättäisi kokonaan asioita viestimättä.

	<b>Yksisuuntainen muutostiedotuskulttuuri</b>	<b>Kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri</b>
Viestinnän ajoitus ja sisältö	Tiedon välittäminen on reaktiivista, viestintä ylhäältä alas suuntautuvaa. Tiedon välittäminen on ajallisesti pisteittäistä.	Tiedon välittämien on proaktiivisuuteen perustuvaa. Tiedon sisällöt ovat yhteisen pohdinnan ja ymmärryksen tulosta. Viestintä on ajallisesti jatkuvaa.
Viestinnän keinot	Viestintä on yksisuuntaista, lähinnä kirjoitetun tiedon välittämistä.	Viestintä on kaksisuuntaista, yhteisten foorumien kautta välitettyä.
Viestintätoimijat	Rajattu ydinjoukko jakaa tietoa massalle.	Kaikki organisaation jäsenet toimivat viestin välittäjinä ja samalla organisaation imagon rakentajina.
Sovellusala erilaisissa organisaatiomuutostyypeissä	Koelaboratorio, Vankila, Hiekkakakku.	Matka, Työpajaprosessi, Valankumous.
Organisaatioymmärrys	Byrokraattinen hierarkia.	Verkosto.
Taustalla oleva projektitoiminta	Ankkuroituu kurinalaiseen ja tavoitteisiin sidottuun projektitoimintakulttuuriin.	Ankkuroituu joustavaan ja analyyttiseen projektitoimintakulttuuriin.

*Kuvio 5. Kaksi mahdollista organisaatiomuutoksen viestintäkulttuuria (Juuti & Virtanen, 2009, 106)*

Yllä olevan kuvio 5 mukaan yksisuuntaisessa muutosviestintäkulttuurissa kyse on ylhäältä alaspäin suuntautuvasta tiedottamisesta. Tietoa välitetään juuri sen verran mitä on pakko ja tiedon välittäminen tapahtuu yleensä jälkikäteen. Johto myös päättää muutostiedotuksen sisällöstä ja ajoituksesta. Muutostiedottaminen perustuu oletukseen, että tieto niin sanotusti valuu organisaation portaita ylhäältä alas. Sekä myös siihen olettamukseen, että rationaalinen ihminen itse lukee sekä omaksuu saatavilla olevat dokumentit ja osaa muodostaa näistä oikean käsityksen organisaatiossa olevan muutoksen tilasta. Tämän tyyppinen viestintäkulttuuri nivoutuu kurinalaiseen ja tavoitteisiin sidottuun projektitoimintakulttuuriin. (Juuti & Virtanen 2009, 106.)

Kaksisuuntaisessa muutosviestintäkulttuurissa tiedon välittäminen perustuu proaktiivisuuteen eli tietoa välitetään heti, kun sillä nähdään olevan merkitystä organisaatiossa tapahtuvalle muutokselle. Viestintä on ajallisesti jatkuvaa ja tiedon välittämisessä huomioidaan, että sen sisältö on helppo ymmärtää. Kaksisuuntaisessa viestintäkulttuurissa tieto välitetään läsnäololla sekä puheen ja keskustelun kautta. Kaksisuuntaisessa muutosviestintäkulttuurissa on ymmärretty se, että kasvotusten tapahtuva viestintä lisää viestin perille menemistä ja sen sisäistämistä. Tiedon välittämisessä kaksisuuntaisessa viestintäkulttuurissa nähdään tärkeässä asemassa sellaiset henkilöt, jotka omaavat organisaatiossa niin sanottua asiantuntijavaltaa ja heitä kuunnellaan työyhteisössä asiantuntijuutensa vuoksi. Kaksisuuntaista muutosviestintäkulttuuria on havaittavissa sellaisissa organisaatiomuutostyypeissä, joissa keskeisessä asemassa ovat oppiminen, joustava projektin ohjaus sekä henkilöstön aito osallistuminen projektiin. (Juuti & Virtanen 2009, 107–108.)

Muutostilanteissa yhteisen kielen löytäminen on myös yksi muutosjohtamisen keskeisistä haasteista. Käyttämällä kieltä määrättyllä tavalla, pystytään jopa rajaamaan muutokseen osallistuvia keskustelun ulkopuolelle. Tällaisissa tilanteissa kieltä käytetään vallan välineenä. Esimerkiksi asioista keskustellaan kielellä, jota henkilöstö ei hallitse ja näin saadaan asioita mitätöityä. Monimutkaisissa tilanteissa kaivataan kielen ja vuorovaikutuksen selkeyttämistä, jotta vaikeisiin kysymyksiin ja tilanteisiin saadaan riittävä selvyys. Oleellista on huomioida viestin vastaanottajan kielenkäyttö. Asioita ei kannata kertoa myöskään monimutkaisesti tai epämääräisesti. Muutosjohtajan kyky käyttää kieltä uskottavasti sekä luotettavasti, on yksi edellytys hyvälle muutosjohtamiselle. Muutosten hyväksyminen riippuu paljon ymmärrettävästä kielestä ja sen oikeasta käytämisestä. Kirjallisuudessa sanotaankin, että kieli on ammattitaidon, identiteetin ja erottautumisen lähde. Muutostilanteissa johtamiseen ja viestintään kohdistuu siis kovia odotuksia ja niihin muutoshankkeiden vetäjien pitäisi pystyä vastaamaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 71–72.)

Erämetsä (2003, 187) kehottaa varmistamaan aina vastaanottajien ymmärryksen viestittävästä asiasta. Näin toimimalla voidaan väärinymmärrykset ja väärinkäsitykset ainakin joissain määrin ennakolta estää. Hän myös korostaa sitä, että vastuu on aina myös kuulijalla eikä vain viestin lähettäjällä. Tämä korostuu varsinkin silloin, kun kyse on samasta organisaatiosta, missä henkilöt tekevät yhdessä muutoksen eteen töitä. Viestimisen haasteena on myös viestin oikea-aikaisuus eli onko kuulijalla niin sanotusti kanavat auki. Haasteena hän pitää myös koulutustaustasta johtuvia eroja samojen asioiden tulkinnassa sekä ihmisten erilainen käsitys eri termeistä. Myös tahallinen väärinymmärrys on mahdollista etenkin organisaatioissa, joissa keskinäiset välit ovat huonot. Viestittämi-

sen hetkellä vallitseva taustahäly tai keskittymisen puute ovat esteenä viestien oikeinymmärtämiselle. Juuti & Virtasen (2009, 105) mukaan organisaation ylimmän johdon asenteella on ratkaiseva merkitys organisaation viestinnällisen toimintakulttuurin rakentumisessa. Jos viestintää ei pidetä johdon toimesta merkityksellisenä, viestinnän merkitys jää silloin vähäiseksi. Pahimmillaan tämä johtaa luottamuksen heikkenemiseen ja luo jopa pelon ilmapiirin organisaatioon. Erämetsä taas (2003, 188) kehottaa organisaatiota auttamaan ihmisiä ymmärtämään, mitä muutos tarkoittaa heidän kohdallaan, ja mitä se tarkoittaa projektille, tiimille, yksikölle sekä yksilölle sinänsä. Mitä paremmin henkilöstölle nämä asiat hahmottuvat, sitä vähemmän muutoksesta aiheutuu organisaatiossa epävarmuutta.

Muutosviestinnässä on hyvä muistaa se, että tieto on niin sanottua raakadataa, joka muokataan aina tulkintaprosessin myötä informaatioksi ja siitä edelleen yhteisen tulkinnan kautta yhteiseksi ymmärrykseksi. Viestinnän sisältö on verbaalinen ja visuaalinen hahmotelma yhteisesti luodusta ymmärryksestä. Kielen käyttämisessä on muistettava, että tapamme käyttää kieltä ei välttämättä ole aina ymmärrettävää eikä yksiselitteistä. Ymmärtämisen vaikeus voi johtua henkilöiden puheta-  
vasta, lauserakenteesta tai kielellisten hienouksien käyttämisestä. Kieltä voidaan käyttää epämääräisesti. Myös eri ihmisten käsitteellisen ajattelun taito voi olla suhteellisen rajallista. (Juuti & Virtanen 2009, 105.) Forsberg ym. (2004, 29) mainitsevat ongelmaksi myös sen, että usein johtajat olettavat yhteisten pelisääntöjen tulleen ymmärretyiksi, vaikka niitä ei ole sovittu eikä määritelty riittävän selkeästi työyhteisössä. Huomioitavaa on myös se, että yhteinen sanasto on muutoksessa välttämätöntä, jotta vältytään väärinymmärryksiltä ja kommunikointi on tehokasta.

Muutostilanteessa pätee myös sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”. Muutosviestinnässä keskeistä on siis hankkeen sekä hankkeen viestinnän suunnittelu jo alkuvaiheessa. Viestinnän on oltava jatkuvaa muutoshankkeen kuluessa, mutta ei kuitenkaan liiallista. Näin välttyään informaatioähkyltä, koska muutostilanteissa uutta tietoa ja eri asioiden viestimistä tulee joka tapauksessa huomattavan paljon. (Stenvall & Virtanen 2007, 71–72, 147.) Muutosviestinnässä on hyvä huomioida myös se viisaus, että monille henkilöille uutinen on myös se, ettei ole kerrottavana varsinaista uutta uutista. Ei siis kannata ajatella, että asioista kerrotaan vasta sitten, kun on jotain uutta tiedotettavaa projektissa mukana olevien henkilöiden mielestä, koska muille organisaation jäsenille pienikin muutos tilanteeseen voi olla jo merkittävä uutinen. (Juuti & Virtanen 2009, 100.)

Muutoksen johtaminen on avointa viestintää ja jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Onnistuneessa muutoksen johtamisessa organisaation arvot ja hyvät vahvat toimintatavat auttavat pitkälle uusissa muutoksissa. Organisaatiomuutoksessa kaikki riippuu kyseisen organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuurista sekä myös kulttuurin kehittämisen dynamiikasta. Ihmisten onnistunut johtaminen on vaikea taito ja muutoksen johtamisen haasteet ovat siis moninaiset. Johdon tehtävänä muutoksissa on pyrkiä helpottamaan henkilöstön tavoitetta pyrkimyksestä parempaan, sekä osoittaa tie siihen, miten parempi "olotila" pystytään saavuttamaan. Koska muutokset vaikuttavat ihmisten asemaan ja rooleihin työyhteisössä, muutoksen johtaminen onnistuu parhaiten, kun sitä toteutetaan henkilöstöjohtamisen, organisaation rakenteen, organisaatiokulttuurin ja vallan näkökulmista. Esimerkiksi henkilöstöjohtamisen näkökulmasta katsottuna muutos vaatii riittävästi aikaa koulutuksiin, jotta kyseessä oleva muutos saadaan onnistuneesti toteutettua. Muutoksen toteutumiseen tarvitaan myös riittävästi tahtoa toteuttaa asianomainen muutos organisaatiossa. (Juuti & Virtanen 2009, 140, 145, 151, 161). Myös Stenvall & Virtanen (2007, 149) sanovat, että muutoshankkeet eivät onnistu ilman johtajuutta.

Hyvä johtaja on henkilö, joka tarttuu yhteisössä olevaan tunnetilaan ja pyrkii työstämään sitä yhteisön perustehtävän suuntaan. Hyvä johtaja on siis samalla aaltopituudella muiden ihmisten ajatusten ja tunteiden kanssa sekä työstää oman itsensä ja vuorovaikutustaitojen avulla johtamiensa ihmisten kokemusmaailmaa kohden työyhteisön perustehtävää. (Juuti & Virtanen 2009, 143).

Nähdään, että ihmisten kokemusten ja unelmien tuomasta energiasta lähtöisin oleva muutoksen johtaminen voi onnistua paremmin. Muutoksen johtaminen, joka koostuu vain erilaisista analyyttisistä laskelmista ja, jotka eivät ole luontaisia henkilöstön kokemukselle, saattaa todennäköisimmin epäonnistua. (Juuti & Virtanen 2009, 145).

Esimies laittaa itsensä likoon ihmisten johtamisessa ja hän on myös itse alttiina niin muutokselle kuin myös muuttumiselle. Esimies ei voi olla henkilöstöön nähden etäinen, vaan hänen tulee olla herkkä muiden viesteille ja tunteille. Esimiehen on kyettävä elämään ja olemaan ihmistensä keskellä. Kaukaa johtaminen ei onnistu muutostilanteissa, vaan esimiehen on oltava läsnä innostajana ja tavoitettavissa, olipa hänen fyysinen työskentelypaikkansa viereinen huone tai kymmenien kilometrien päässä. (Juuti & Virtanen 2009, 146.) Huomioitavaa on myös se, että esimiesten pitäisi

olla osaamiseltaan, asenteeltaan ja myös kokemukseltaan keskimääräistä syvemmällä tasolla muutoksen sisällä verrattuna muuhun henkilöstöön (Erämetsä 2003, 225).

Erämetsän mukaan (2003, 188–189) johtaminen on vaikuttamista ja vaikuttaminen on sitä, että edistää toista ihmistä toimimaan halutulla tavalla. Vaikuttaminen ei kuitenkaan tarkoita pelkästään voimakkaampaa argumentointia, vaan parhaiten voi vaikuttaa kuuntelemalla ja auttamalla toista henkilöä itseään tekemään oman itsensä vaikuttamisen. Muutos on johtamista ja johdon pitää osata myydä haluttu muutos henkilöstölle. Muutoksen hyväksyminen on helpompaa johdon antaman esimerkin kautta.

Johtaminen on työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen tulos. Se millä tasolla työyhteisöön kuuluvien henkilöiden väliset suhteet ovat, ratkaisee johtamisen tason. Johtaminen ”sijaitsee” niissä suhteissa, joita työyhteisössä on ihmisten välillä, työn ja ihmisten välillä sekä ihmisten ja organisaation välillä. Johtaminen on siis ihmisten yhteinen tuote, joka on yhdessä koostettu ilmiö kussakin organisaatiossa. (Juuti & Virtanen 2009, 146–147.) Erämetsän mukaan (2003, 223) johdon mukanaoloa muutoksessa ei voi koskaan korostaa liikaa. Ilman johdon mukanaoloa, johdon esimerkkiä sekä johdon näkymistä muutoksessa, muutos ei saa riittävää aitouden vaikutusta. Muutoksen johtaminen on esimiesten ja johdon vaativin ja tärkein tehtävä. Muutoksen johtamisen ohittamisella annetaan se kuva, että muutos ei ole johdon mielestä tärkeää ja muutos voi siten epäonnistua.

Muutoksen oikea aikatauluttaminen on merkittävä osa projektia. Muutosprosessin alkuvaiheeseen panostaminen nähdään tärkeänä. Tällöin hankkeen muutosvastarinta on yleensä voimakkaimmillaan ja siksi muutosten saaminen liikkeelle nopeasti on tärkeää. Aloitusvaiheen epäonnistuminen vaikuttaa koko prosessin myöhempään kulkuun. Aikaa on varattava riittävästi koko muutosprosessiin sekä myös muutoksen eri vaiheisiin, sillä muutos vaatii aina sekä paljon työtä, ajatustenvaihtoa kuin myös eri asioiden toistamista. Aikataulutuksen haasteena yleisesti on se, että miten isossa organisaatiossa saadaan aina tietty prosessi läpivietyä koko organisaation osalta. Suunnitelmallisuutta ja järkevää aikatauluttamista vaatii myös koulutusten ja valmennusten oikea-aikainen toteuttaminen eri ryhmille mahdollisimman samanaikaisesti. (Erämetsä 2003, 224–225.)

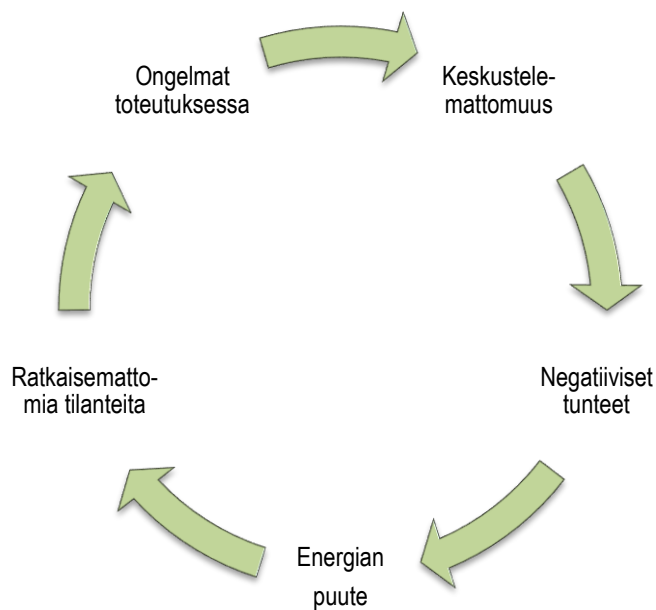
Valmennuksen ja koulutuksen on oltava konkreettista. Koulutuksessa käsiteltävät asiat on toteutettava kunkin organisaation omien tarpeiden mukaan, eikä pelkästään kaikille samalla tavalla. Valmennuksissa ja koulutuksissa asioita on hyvä käydä lävitse konkreettisesti käytännön tasolla. (Erämetsä 2003, 230.) Kunkin muutoksen jälkeen on kiinnitettävä huomiota siihen, miten ja minkälaisilla toimenpiteillä muutos vakiinnutetaan organisaatioon. Tärkeintä onnistuneen muutoksen varmistamisessa on asian pitäminen tärkeänä. (Erämetsä 2003, 229, 231.)

### **3.3 Muutos vaatii luottamusta**

Luottamus on henkistä pääomaa ja onnistunut muutos vaatii aina luottamusta. Muutoksessa toimijoilla on se käsitys, että he voivat luottaa organisaatiossa toisiinsa. Tämä vaikuttaa odotuksiin, käyttäytymiseen sekä vuorovaikutukseen. Muutoksissa, joissa toimijoilla on keskinäinen luottamus, havainnoidaan ja kuullaan paremmin myös toisten näkemykset. Luottamus mahdollistaa avoimen kommunikaation yhteisössä. Julkisessa hallinnossa suurimpia riskitekijöitä muutoksen etenemiselle on johtoon kohdistuva luottamuspula. Muutostilanteissa toimitaan yleensä hyvin epävarmassa tilanteessa, koska lopputulosta ei voida etukäteen varmuudella todeta, vaikka projekti olisi kuin hyvin suunniteltu sekä asetettu sille selkeät tavoitteet. Muutostilanteisiin sisältyy epävarmuutta sekä epäselvyyttä tulevaisuudesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 78.)

Toiminta muutoksessa perustuu siis luottamukseen, ja luottamuksen luominen on muutosjohtajan keskeisiä tehtäviä. Hänen on pyrittävä jatkuvasti vahvistamaan prosessin osanottajien luottamusta ja uskoa itseensä. Muutostilanteet aiheuttavat uusien tehtävien tuomia haasteita, joten se tuo myös epävarmuutta osaamisesta. Tällöin luottamus omaan ja muiden osaamiseen ja kykyihin on ratkaisevaa muutoksen toteuttamisessa. Julkisissa organisaatioissa tehtyjen muutosprosessien onnistumisen taustalla edustajien mukaan on ollut se, että prosessiin osallistujat ovat luottaneet omiin kykyihinsä sekä kantaneet vastuuta onnistumisesta. Luottamuksen myötä henkilöstö uskaltaa kertoa kokemuksiaan ja jakaa ideoitaan. Luottamus vaikuttaa muutostilanteissa ongelmanratkaisukykyyn, luottamuksen myötä myös avoimuus kasvaa sekä rohkeus etsiä uusia luovia ratkaisuja lisääntyy. Muutosprosessissa keskeistä on myös henkilöstön jaksaminen. Luottamuksen aikaansaamalla kommunikaatiolla ja keskustelulla on merkitystä henkilöstön työssä jaksamiselle ja työsuoritukseen. Luottamuksen puute voi johtaa vähäiseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. (Stenvall & Virtanen 2007, 78–80.)

Muutostilanteissa negatiiviset tunteet aiheuttavat energian puutetta. Uusien asioiden kokeminen voi olla hankalaa ja aiheuttaa siten väsymistä sekä epäuskoa siihen, että asiat käsiteltäisiin mahdollisimman hyvin. Loppujen lopuksi ratkaisemattomat ongelmat kuormittavat muutosjohtajia, joten heillä on velvollisuus puuttua heti toimintaan vaikuttaviin häiriötekijöihin ja pyrkiä selvittämään ne tehokkaasti. Luottamuspula muutosjohtajaa kohtaan voi aiheuttaa sen, ettei muutosjohtajalle kerrota mahdollisista työyhteisön ongelmista. Tästä johtuen muutosjohtajan on vaikeampi puuttua ilmenneisiin ongelmiin ja yrittää löytää niihin ajoissa ratkaisu. (Stenvall & Virtanen 2007, 81.) Myös Juuti & Virtanen (2009, 141, 154) toteavat, että luottamus johdon tekemiseen ei rakennu itsestään. Henkilöstö saattaa myös kokea, että johdon antamat argumentit ovat johdon kannalta edullisia, mutta eivät niinkään henkilöstön kannalta ja näin he voivat kokea nämä kielteisenä asiana. Jotta työyhteisössä ihmiset saadaan muutokseen mukaan, on esimiehen oltava tässäkin jälleen toiminnallaan esimerkkinä. Alla luottamuspuutteen aiheuttama kehä havainnollistettuna kuviona.



Kuvio 6. Luottamuspuutteen kehä Reinan & Reinan mukaan (Stenvall & Virtanen 2007, 81)



Luottamus rakentuu kokemuksista ja muutosjohtajan tehtävänä on pyrkiä luomaan luottamusta edistäviä onnistumisia heti muutoksen alkuvaiheessa. Mahdollista syntyvää epäluottamusta on vaikea ja jopa mahdotonta korjata enää prosessin edetessä. Nähdään, että organisaation oma yhteinen historia tuo luottamusta myös muutostilanteissa. Esimerkiksi se, miten ongelmat on aiemmin yhteisössä pyritty ratkaisemaan sekä aikaisemmat kokemukset onnistumisista ja epäonnistumisista. (Stenvall & Virtanen 2007, 87.)

Stenvall & Virtanen (2007, 87–88) sanovat myös, että luottamus vahvistuu myös esimerkeistä, erityisesti esimiehen merkitys on siis tärkeää. Muutosjohtajan on itse uskottava vahvasti muutoksen onnistumiseen, jotta työyhteisön on helppo luottaa muutoksen tarkoituksenmukaisuuteen. Yhtenä merkittävänä luottamuksen luomisessa on muutosjohtajan omaama kokemus. Jos henkilöstö uskoo muutosjohtajan osaamiseen, vaikuttaa se luottamuksen vahvistumiseen. Luottamusta kasvat-  
taa myös se, jos muutosjohtajan nähdään toimivan pyyteettömästi eli auttavan myöskin sellaisessa tilanteessa, mistä muutosjohtaja ei itse välttämättä hyödy. Muita tärkeitä luottamuksen rakennus-  
kiviä ovat pätevyys ja ammattitaito. Kun henkilöstö uskoo muutosjohtajan pätevyyteen ja osaami-  
seen, helpottaa se prosessin uskottavuutta ja eteenpäinviemistä. Muutosluottamusta kasvattaa  
myös toiminnan johdonmukaisuus ja lupauksen pitäminen. Ihmiset luottavat niihin asioihin, jotka he  
tuntevat. On siis tärkeää, että muutosjohtaja toimii mahdollisimman johdonmukaisesti sekä pyrkii  
pitämään kiinni sovituista asioista. Muutostilanteissakin luottamus on kytköksissä kommunikaati-  
oon ja selvään, avoimeen viestintään. Työyhteisössä on muistettava ja ymmärrettävä se, että muu-  
toksissa johtajakin työskentelee muiden hyödyksi.

Muutostilanteissa yksilötasolla muutos on aivojen ja sydämen asia. Rationaalinen suhtautuminen muutokseen tarkoittaa sitä, että muutokseen liittyviä seikkoja käsitellään tosiasioina. Faktoihin liit-  
tyvä muutosjohtaminen perustuu siis saatuun näyttöön. Yksilötasolla muutos koetaan myös tunne-  
peräisesti. Tunteet voivat vaihdella negatiivisesta positiiviseen prosessin kuluessa ja näiden hei-  
lahtelevien tunnetilojen vuoksi muutostilanteet voivat olla yksilölle hyvin kuluttavia. Kielteisiä tun-  
neperäisiä reaktioita saattaa aiheutua siitä, että muutos koetaan kielteiseksi jonkin aiemman negatiivisen kokemuksen kautta. Negatiivisia tunnereaktioita voi aiheutua myös siitä, että yksilölle itsel-  
leen tärkeäksi koetut asiat asetetaan kyseenalaisiksi. Tunneperäisenä reagoitina voidaan kokea  
lisäksi se, että työyhteisössä ajatellaan, että muutoksen tuoma uudistus voidaan jossain vaiheessa  
mitätöidä ja palata vanhaan tilanteeseen, vaikka tällaiseen mahdollisuuteen ei olisi organisaatiossa

annettu aiheita. Muutosjohtajan tulisi reagoida tunneperäiseen henkilöstön käyttäytymiseen faktapohjaisesti sekä maltillisesti. Muutosjohtajan on siis hyvä hallita erilaiset tunnereaktiot, ja samoin myös tunnistaa luottamuksen tärkeys muutostilanteissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 94–96.)

Viestien ja informaation vastaanottaminen voi olla vaikeaa, jos tunneperäinen reagointi on voimakasta. Esimerkiksi jos johdon käsitys on se, että muutoksen keskeiset asiat on käsitelty ja käyty läpi, mutta henkilöstö taas kokee, että tietoja pimitetään ja kaikkea ei ole kerrottu. Tämä voi johtua siitä, että kaikkea annettua informaatiota ei ole tunneperäisten syiden vuoksi henkilöstössä kyetty vastaanottamaan. Muutosjohtajan tulisi välittää tietoa siten, että se saa henkilöstön keskuudessa aikaan positiivisen havahtumisen ja tätä kautta informaatio saavuttaa vastaanottajat paremmin. On myös hyvä tiedostaa, että parhaiten uuden oppiminen ja asioiden oivaltaminen syntyvät elämyksellisyyden kokemuksesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 96.)

### **3.4 Muutosvastarinta**

Stenvall & Virtanen (2007, 100–101) mielestä muutosvastarinta on usein positiivinen ja luonnollinen asia. Muutosvastarinta voi kohdistua yksilöiden käyttäytymisessä moniin eri asioihin, esimerkiksi tulevan muutoksen sisältöön tai yksilön omaan asemaan muutoksessa. Muutosvastarinta kertoo siitä, että tuleva muutos on yhteisöön vaikuttava ja muutosvastarinta tulisi nähdä näin myös myönteisenä asiana. Yksilötasolla vastustetaan erityisesti asioita, jotka vaativat vanhasta luopumista, uudistumista sekä edellyttävät yksilönä kehittymistä. Muutosvastarinta kertoo myös organisaation kyvystä sitoutua toimintaan. Se voi olla myös aidoimmillaan uuden luomisen lähtökohtana, koska vastustusten johdosta esille voi nousta asioita, joiden johdosta muutoksen laatu onkin parempi. Erämetsä (2003, 98–99) näkee, että terve muutosvastarinta on yleensä hyödyllinen ja hyvä asia, ja muutosvastarinnan tehtävänä on jalostaa prosessista parempi ja oikeampaan osuva.

Useat eri tekijät selittävät muutosvastarintaa. Tasapainon järkkäytyminen on yksi tekijä, kun muutostilanteessa työntekijä joutuu luopumaan tutusta ja turallisesta vanhasta. Myös uuden oppimisen vaikeus saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa on hyvä käsitellä yhdessä, samoin kuten muitakin konflikteja organisaatiossa. Näin on mahdollista löytää omien ja muiden intressien ja tavoitteiden välille kaikkia osapuolia hyödyttävä ratkaisu. Muutosvastarinnan voittamiseksi, on hyvä avoimesti tunnustaa esiin tulleet ongelmat ja epäselvyydet. Muutosjohtajan oma

positiivinen ja uskottava suhtautuminen on vaikuttavassa roolissa. Työntekijöitä on myös hyvä vahvistaa työssään ja antaa heille mahdollisuus onnistua muutosprosessin edetessä. (Stenvall & Virtanen 2007, 101, 103.)

Muutostilanteessa kaikilla on vastuu prosessin onnistumisesta, niin yrityksen johdolla kuin myös työntekijöillä. Organisaation sisällä onnistuneen muutoksen toteutuminen on kiinni muutosjohtajien lisäksi henkilöstön kyvystä ja halusta viedä muutos eteenpäin. Parhaimmillaan henkilöstön, esimiesten ja muutosjohtajien pätevyys ja osaaminen täydentävät toisiaan. Henkilöstön rooliin kiinnitetään enemmän huomioita työyhteisössä muutostilanteissa. Työyhteisöissä arvostetaan alaistaitoja, eli työntekijöillä on halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavasti niin työkavereita kuin esimiestä kohtaan. Muutostilanteessa henkilöstö odottaa saavansa muutosjohtajilta monenlaista tukea, arvostavaa, sosiaalista ja tunneperäistä tukea. Viestintä, luottamus sekä oppimisen tukeminen ovat hyviä keinoja, joilla henkilöstön arvostamaa tukea voidaan vahvistaa ja myös lisätä. Henkilöstön edellytetään osaavan motivoida omaa toimintaa, taitoa neuvotella ja vaikuttaa sekä kykyä ottamaan asioista itsenäisesti selvää. Henkilöstön odotetaan kykenevän tiedostamaan toiminnan vaatimat menestystekijät sekä suhtautumaan positiivisesti ja avoimin mielin muutokseen. Muutosten toteuttaminen lisää niin henkilökohtaista, tiimikohtaista ja koko organisaation oppimista. (Stenvall & Virtanen 2007, 107–108, 147.)

Henkilöstö, jolla on muutososaamista, kykenee kommunikoimaan myös heidän kanssaan, joilla on toisenlainen näkökulma esillä oleviin asioihin. Muutososaamisen omaavilla henkilöillä on kyky tulla toimeen toisten kanssa. Heillä on myös innovatiivinen ongelmanratkaisukyky sekä kykyä organisoida omaa työtänsä ja työnsä ajanhallintaa. Ajanhallinta on iso haaste muutosprosessissa, koska työmäärä entisestään kasvaa ja uudet tehtävät ja tavoitteet tuovat painetta perustyön ajanhallintaan. Muutososaamisen hallitsevalla henkilöstöllä on myös kykyä omaksua ja hallita tietoa. Aktiivinen henkilö työstää itse omaa muutososaamistaan ja kykenee näin myös itsenäisesti viemään hankkeita eteenpäin. (Stenvall & Virtanen 2007, 108.)

Terve muutosvastarinta Erämetsän (2003, 100) mukaan on luonteeltaan positiivista, vapauttavaa ja ei-saastuttavaa. Positiivista siksi, että se ei suhtaudu muutokseen sinänsä ehdottoman kielteisesti. Se on myös vapauttavaa, koska asioiden selviämisen sekä suunnitelman tarkistamisen jälkeen energiaa vapautuu itse muutokseen. Positiivinen muutosvastarinta ei myöskään tartuta peloa-

kasta ja periaatteellista tunnelmaa koko organisaatioon. Kriittisimmätkin muutoksen vastustajat voivat suhtautua muutokseen positiivisesti, kun muutos on saatu hyvin perusteltua sekä niin sanotusti myytyä organisaatiossa. Alla olevassa kuviossa kuvattuna positiivinen tunneprosessi.



*Kuvio 7. Positiivinen muutostunneprosessi (mukaillen Erämetsä, 2003, 100)*

Muutosprosessit toteutetaan yleensä projektimuotoisena pieninä tai isompina kehittämishankkeina. Organisaatioissa suhtaudutaan eri tavoin kehittämishankkeisiin. Jotkut henkilöt suhtautuvat niihin väheksyen pakonomaisena toimintana ja osa taas kokee ne keinoina uudistaa niin omaa kuin myös organisaation toimintaa. Projekteja pidetäänkin työelämässä tapahtuvana oppimisena, koska niissä toimiminen on enemmän kollektiivista toimintaa kuin yksilöllistä. Projektitoiminnassa tiedon välittyminen ja ymmärryksen syventyminen ovat keskeisiä. Projektien onnistumiseen liittyy merkittävästi se, että miten tietoa pystytään jakamaan eri osapuolille projektin edetessä ja se, että miten kyetään kiteyttämään samalla tavalla ymmärrettävissä oleva yhteinen päämäärä ja miten verkostoitumisessa onnistutaan. Se, että miten kyseinen projekti on resursoitu ja miten projektiin osallistuville henkilöille onnistutaan luomaan osallistumismahdollisuudet projektitoimintaan, vaikuttavat myös onnistumiseen. Projektin onnistumiseen liittyy myös se, että miten tarvittavia muutos- ja korjaustoimenpiteitä projektin edetessä onnistutaan tekemään. (Juuti & Virtanen 2009, 95–98.)

## 4 PROJEKTIHALLINTA

"PROJEKTI on sarja ainutlaatuisia, monimutkaisia ja toisiinsa kytkeytyviä toimintoja, joilla on yksi tavoite tai päämäärä ja jotka pitää toteuttaa määrätyssä ajassa, määrätyllä budjetilla ja määrättyjen spesifikaatioiden mukaan" (Yleisen kielitieteenlaitos Helsingin yliopisto 2005, viitattu 5.9.2017). Mäntynevan (2016, 11) mukaan projektikirjallisuudessa projekti määritellään usein eri tavoin. Projekti on ainutkertainen kokonaisuus, joka on rajattu niin ajallisesti kuin myös kustannuksiltaan sekä laajuudeltaan. Projektille tunnusomaista on selkeä tavoite ja käytössä olevat rajalliset resurssit. Projekti koostuu projektipäällikön koordinoimista ajoitetuista aktiviteeteista ja nämä edistävät projektille asetettua tavoitetta. Projektin lopputuloksen saavuttamiseen voi myös liittyä riski.

Projekteja voidaan luokitella niiden toiminnan luonteen mukaisesti. Näitä voivat olla muun muassa tutkimusprojekti, tuotekehitysprojekti, toiminnan kehittämisprojekti, toimitusprojekti ja tietojärjestelmäprojekti. Projekteissa tehtävänä oleva työ voi olla myös projektin jaottelukriteerinä. Esimerkkeinä näistä voivat olla muun muassa suunnittelu-, rakennus-, markkinointi- ja käyttöönottoprojektit. (Mäntyneva 2016, 11.) Tietojärjestelmäprojekteja voidaan pitää toimitusprojektina, joka on toimeksiannosta toteutettava kertaluontoinen tuotteen, ratkaisun tai palvelun toimitus. Toimitusprojektin asiakkaalle on tärkeää, että projekti onnistuu aikataulun mukaan ja myös projektin laatu on se mitä on tavoiteltu. (Mäntyneva 2016, 12.)

Projektin onnistumisen tärkein tekijä on saatavilla oleva tehokas projektihallintaprosessi (Forsberg ym. 2004, xxiv.) Forsberg ym. (2004, 4, 49) sanovat, että monet projektit epäonnistuvat, kun toistetaan jo toisten tekemiä teknisiä virheitä. Myös oppiminen epäonnistumisista saatetaan laiminlyödä. Myös aiempien onnistumisten huomioiminen tulee muistaa ja ottaa näistä onnistumisista hyödyksi. He korostavat myös kommunikoinnin tärkeyttä, jotta projektihallinnassa voidaan onnistua. Mäntyneva (2016, 10–11) taas kirjoittaa, että menestyksellisesti toteutetussa projektissa, projektille asetettu perustehtävä ja tavoite pysyvät selkeänä koko projektin ajan. Myös projektin menestyksellisessä toimimisessa korostuu se, että organisaation projektissa työskentelevät ymmärtävät ja sisäistävät projektihallinnan keskeiset toimintaperiaatteet ja niiden mukaan myös toimitaan.

## 4.1 Projektinhallinnan mallintaminen

Mallien avulla voidaan visualisoida kokonaisuuksia ja visualisoimalla voidaan hyödyntää tilanteet etukäteen. Visualisointia pystyy ja kannattaa harjoitella, koska visualisointi on yksi johtajuuden tärkeistä ominaisuuksista. Mallit auttavat selittämään asioiden toimintaa ja ne voivat myös laajentaa näkökulmaa asioihin. Mallit tarjoavat yleisen käsitekehityksen samoin kuin yleinen sanasto toimii normaalissa kommunikoinnissa. Mallit voivat myös ilmaista säännöt yksinkertaisemmin tai vahvemmin. Tehokkaan mallin pitää olla vaistonvarainen, jotta se voidaan nopeasti ymmärtää sekä vahvistaa toimivaksi. Hyvin määritelty projektinhallintakulttuuri koulutukseen yhdistettynä, parantaa huomattavasti projektien onnistumista. Mallinnetulla, hyvin määritetyllä projektinhallintaprosessilla, voidaan helposti näyttää, miten projektia hallitaan, keskustella projektista ja sen etenemisestä sekä arvioida vaihtoehtoisten toimintojen riskit. (Forsberg ym. 2004, 14–17.)

## 4.2 Projektitoiminta

Projektsuunnitelmaan kirjataan projektille asetetut tavoitteet, projektissa mukana olevien henkilöiden roolit, aikataulu välitavoitteineen sekä projektin käytettävissä olevat resurssit. Projektijohtaminen on kehittämistyöhön liittyvien ihmisten johtamista. Projektinhallinnalla tarkoitetaan esimerkiksi, miten projektin johto- tai ohjausryhmä kokoontuu, minkä tyyppisiä asioita siellä tulee raportoida sekä miten tavoitteiden toteutumista mitataan. Projektihallinta on yleiskäsite projektin kokonaiseen läpiviemiseen ja sen päätarkoitus on varmistaa projektin lopullinen onnistuminen. Projekti voidaan läpi viedä onnistuneesti, vaikkakin alun perin asetetut tavoitteet eivät kaikkineen toteutuisikaan. Projektin onnistumisen kriteerit eivät välttämättä liity tavoitteiden toteutumiseen tai aikataulussa pysymiseen, vaan projektin onnistumisen kriteerit voivat painottua eri tavoin projektin eri vaiheissa. Projektin onnistumisen kriteerit tulisi miettiä projektin käynnistämisen vaiheessa sekä kriteerejä tulisi pohtia kokonaisvaltaisesti koko projektin kannalta. Projektin onnistumista mitatessa otetaan huomioon myös projektin tehokkuus, projektin loppukäyttäjän tyytyväisyys projektiin, projektiryhmän oppiminen, innovatiivisuus sekä lopputuloksen laadukkuus. (Juuti & Virtanen 2009, 99–100.)

Forsberg, Mooz & Cottermanin (2004, 148, 15) mukaan projektipäälliköillä on usein liian vähän päätösvaltaa projekteissa. Heidän mukaan projektipäälliköllä tulisi olla myös täysi vastuu projektista sekä päätösvalta resursseista. Hänellä täytyy olla myös täysi seurattavuus projektin kulusta. Projektipäällikön täytyy kyetä hahmottamaan projektin kokonaisuus. Mäntynevan mukaan (2016, 23), jotta projektin laadulliset tavoitteet saavutetaan, on projektipäällikön tehtävänä varmistaa riittävän ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön käytettävyys sekä riittävyys.

Projektitoimintakulttuurimalleja ovat Juuti & Virtasen (2009, 100) mukaan kurinalainen ja tavoitteisiin sidottu projektitoimintakulttuuri sekä joustava analyttinen projektitoimintakulttuuri. Kurinalaisessa ja tavoitteisiin sidotussa projektitoimintakulttuurissa tavanomaista on kyseisen projektin välttämättömyys organisaation kannalta. Kyseessä on organisatorinen tapa toteuttaa muutos, rationaalisen suunnittelubyrokratian mukaisesti ja kuvainnollista tälle toimintakulttuurille on hankesuunnitelman niin sanottu kiveen hakattu merkitys. Projekti on tarkoitus viedä läpi suunnitellusti, vaikka mitä tapahtuisi. Tässä mallissa projektipäällikön tehtävänä on kontrolloida toimintaa suhteessa hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin. Projektin toteutus on kontrolloitua etenemistä rationaalisesti ja projektipäällikön vastuulla on poikkeamien todentaminen ja jopa niiden ennakointi.

Joustavassa analyttisessä projektitoimintakulttuurissa joustavuus menettelytavoissa, projektin elinkaareissa sekä asetetuissa aikarajoissa ovat etuasemassa. Analyttisyys taas tarkoittaa joustavaa ja nopeaa strategista asemointia projektin kuluessa, jonka tuloksena projektille asetetut tavoitteet tarkentuvat ja projektissa tapahtuu myös uuden oppimista. Joustavassa analyttisessä projektitoimintakulttuurissa analyttisyys kohdistuu juuri tulevaisuuteen ja analyttisyys on hyvin ennakkoivaa, esimerkiksi esiin nousevien ongelmien etukäteen ennakointia. Projektin toteutuksessa hyväksytään se, että projektisuunnitelma täsmentyy projektin edetessä ja muutosprojektien läpivieminen perustuu ajatukselle onnistumisten jakamisesta aina, kun onnistumisia projektissa saadaan aikaiseksi. Projektin merkittävänä yleistavoitteena on yhdessä oppiminen sekä onnistuminen ja onnistumisen perustana on ehdottomasti luottamus. Myös projektidokumentteja voidaan käyttää oppimisdokumentteina ja niihin kirjataan vahvuudet ja parantamishdotukset, mutta heikkouksina ei kirjata kuitenkaan mitään. Tässä toimintakulttuurissa projektin vetäjällä on muutoskokemuksensa kautta suuri merkitys itse projektille. Projektin vetäjällä on tärkeä rooli muiden projektissa olevien eteenpäin opastajana sekä ihmisten innostajana. (Juuti & Virtanen 2009, 101–102.) Kuviossa 8 on havainnollistettu nämä kaksi projektitoimintakulttuurin mallia.

	<b>Kurinalainen ja tavoitteisiin sidottu projektitoiminta kulttuuri</b>	<b>Joustava analyttinen projektitoimintakulttuuri</b>
Projektin merkitys	Projekti on välttämättömyys, organisatorinen rakenne muutoshallintaan.	Projekti nähdään mahdollisuutena. innovaativäylänä ja muutoksen läpivientialustana.
Projektipäällikön rooli	Projektipäällikkö on tavoitteiden toteutumisen todentaja.	Projektipäällikkö on ensisijaisesti ihmisten inspiroija ja kannustaja.
Projektisuunnitelman merkitys	Projektisuunnitelma sitoo osallistujia.	Projektisuunnitelmaa tarkennetaan matkan edistyessä.
Projektihallinta	Projektihallinta tähtää lähinnä poikkeamien tarkasteluun ja riskienhallintaan.	Projektihallinnan keskiössä projektin pienten menestystarinoiden konseptointi ja levittäminen.
Projektijohtamisen idea	Tavoitteiden saavuttaminen	Yhdessä oppiminen.
Projektitoimintakulttuurin ajatuksellinen perusta	Kontrollointi.	Luottamus.
Sovellusala erilaisissa organisaatiomuutostyypeissä	Koelaboratorio, Vankila, Hiekkakakku	Matka, Prosessityöpaja, Valankumous

*Kuvio 8. Kaksi mahdollista projektitoimintakulttuuria (Juuti & Virtanen, 2009, 101)*

Projektitoimintakulttuurin valinta riippuu siitä, mikä on kulloinkin tarkoituksenmukaista asianomaiseen muutokseen organisaatiossa. Muutoshankkeissa, joihin kohdistuu merkittävä julkisuusriski, kannattaa muutoksen kontrolloitavuutta ja tavoitteisiin sidottua roolia korostaa. Kun kysymyksessä on hyvin innovatiiviset tavoitteet, järkevää on hyödyntää muutosten toteutuksessa joustavia projektitoiminnan muotoja projektihallinnassa sekä myös projektijohtamisessa. Mitä kokeneemmat yksilötoimijat toteuttavat muutoksia organisaatiossa, kannattaa silloin kulkea kohti joustavaa ja analyttistä toimintakulttuuria. Jos taas kyseessä on kokemattomammat toimijat, kannattaa valita turvallisempi kontrolliperustainen ja tavoitteisiin tarkasti tähtäävää projektijohtamisen ideaa. (Juuti & Virtanen 2009, 102–103.)

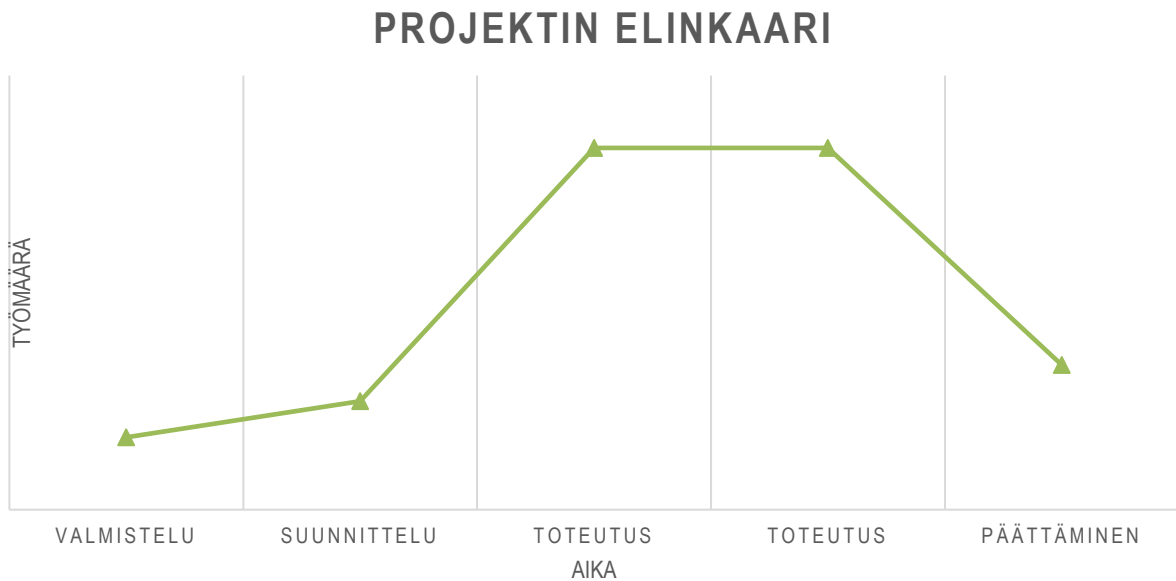


### 4.3 Projektin elinkaari

Projektien toteutusta edistää oikean projektin elinkaaren valinta heti alkuvaiheessa. Projekti koostuu erilaisista peräkkäisistä vaiheista, jotka projektin edetessä kaikki käydään lävitse. Kaikilla projekteilla on elinkaari, vaikka sitä ei olisi erikseen dokumentoitu. Organisaatioissa voi olla omien lähestymistapojen mukainen pohja projektin elinkaarelle, jota aina muokataan eri projektien erityispiirteille. Elinkaari sisältää ajanjaksoja kuten opiskelu, toteutus ja toimenpiteet sekä näiden ajanjaksojen sisällä on myös eri vaiheita, esimerkiksi käsitteiden määrittäminen. Vaiheisiin kuuluu myös toimintoja, tuotteita ja erilaisia tarkastuspisteitä. Näitä voivat olla vaihtoehtoisuuden periaate, järjestelmän käsiteasiakirja ja järjestelmän käsitearvio. (Forsberg ym. 2004, 30, 76.)

Forsberg ym. (2004, 77) mukaan projektin elinkaari voidaan jakaa kolmeen aikajaksoon, tutkimusjaksoon, toteutusjaksoon ja toimintojen jaksoon. Tutkimusjakson tarkoitus on selvittää projektin laajuus ja rahoitus. Projektin elinkaaren malli rakentuu käyttäjien tarpeiden määrittelystä, konseptin määrittelystä, järjestelmän määrittelystä sekä hankinnan valmisteluvaiheesta. Käyttäjien vaatimusten määrittelyvaiheen tärkein tavoite on selvittää mitä käyttäjien vaatimuksista on järkevää ottaa prosessiin mukaan. Vaihtoehtojen arviointi ja sopivan järjestelmäkonseptin valinta, projektin kokonaiskustannusten arviointi, tavoiteaikataulu ja riskejä sisältävien alueiden tunnistaminen ovat konseptin määrittelyvaiheen tavoitteena. Konseptin määrittelyvaiheessa päivitetään myös rahoitustoiminnot. Järjestelmän ja rajapintojen vaatimukset määritellään järjestelmän määrittelyvaiheessa ennalta valitun konseptin mukaisesti. (Forsberg ym. 2004, 82.)

Mäntynevan mukaan (2016,15) projektia voidaan valmistella jopa vuosia mutta projektilla on silti aina alkamisajankohta sekä päättymisajankohta, ja tästä määräytyy projektin kesto aika. Projektin elinkaari jakaantuu useampaan vaiheeseen, jotka eroavat toisistaan ominaisuuksiltaan, toiminnoiltaan ja työskentelytavoiltaan. Mäntyneva jakaa projektin elinkaaren neljään vaiheeseen alla olevan kuvion mukaan: valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen sekä päättäminen.



Kuvio 9. Esimerkki projektin elinkaaren vaiheista ja työmäärästä (Mäntyneva 2016, 16)

Projektin käynnistämällä on aina jokin tarve ja se osaltaan määrittää projektin laajuuden sekä sen mihin projektissa keskitytään. Projektien valmisteluvaihe voi kestää hyvinkin kauan ja osa projekteista ei etene valmisteluvaihetta pidemmälle. Kun kyseessä on organisaation sisäiset toiminnankehitys- tai tuotekehitysprojektit, organisaatio voi itse päättää hankkeen lopullisesta etenemisestä suunnitteluvaiheeseen huolellisen valmisteluvaiheen jälkeen. (Mäntyneva 2016, 16.)

Projektin käynnistyspäätöksen jälkeen alkaa yksityiskohtainen suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaiheen alussa määritellään projektin laajuus, sen kattavuus sekä myös tarkemmat tavoitteet, joille voidaan tässä vaiheessa asettaa myös erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitteluvaiheessa tärkeää on suunnitella projektin aikataulu ja resurssit mahdollisimman tarkasti sekä määritellä kustannukset. Projektiin liittyvät tunnistetut riskit ja ongelmakohdat huomioidaan ja niiden varalta on hyvä tehdä varautumissuunnitelma. (Mäntyneva 2016, 17.) Erä-metsän (2003, 224–225) mukaan pilotoinnin järjestäminen kannattaa silloin, kun ollaan tekemässä jotain täysin uutta ja erikseen asianomaiseen organisaatioon räätälöityä. Pilotointia kannattaa harkita myös silloin, kun muutokumppanit ovat uusia ja halutaan varmistua heidän kyvykkyydestään muutoksen eteenpäin viemisessä sekä osaamisessa.

Toteutusvaiheessa keskitytään projektisuunnitelmassa kuvatus projektin toteutukseen. Projektin edetessä on tärkeätä tunnistaa mahdolliset projektin etenemistä ja valmistumista haittaavat ongelmat ja näihin reagoidaan tarvittaessa pikaisesti. Projektin päättymisen yhteydessä projektipäällikkö laatii loppuraportin ja usein myös projektiraportin, johon dokumentoidaan tuotokset sekä arvioidaan projektin onnistuminen. Loppuraportti on kuvaus projektin toteutuksesta verrattuna projektisuunnitelmaan. Loppuraportilla on vaikutusta tulevien projektin hallintaan ja hyödyntämiseen. Projektin dokumentaatioiden viimeistely ja arkistointi ovat projektin viimeisiä vaiheita ja nämä on syytä tehdä huolella, jotta projekti saadaan kerralla asianmukaisesti päätettyä, eikä siihen tarvitse enää myöhemmin sitoa resursseja tai käyttää työaikaa. (Mäntyneva 2016, 17–18.)

Projekteissa on projektiryhmä, joka on projektin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä ja sen jäsenet tukevat toisiaan projektitehtävissään. Hyvin toimivissa projektiryhmissä jäsenenä on sidosryhmistä aina johdosta suorittavaan henkilöstöön. Näin voidaan varmistaa asiantuntemuksen laaja-alainen hyödyntäminen projektin edetessä. Viestinnän oikeansisältöinen, ajantasainen ja luotettava viestiminen on ryhmän toiminnan kannalta erittäin tärkeää. Projektinjohdon tulee omalta osaltaan varmistaa ryhmän jäsenten välinen avoimen ja liikkuvan tiedon kulkeminen. Mahdollisimman monien ongelmien vähentäminen parantaa ryhmän työn tuloksellisuutta. Projektipäällikön on hyvä pyrkiä ennakoimaan ja tunnistamaan mahdolliset esteet projektiryhmän jäsenten yhteistoiminnan näkökulmasta katsottuna. Tärkeää on myös projektin kiivaassa työtahdissa muistaa antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä ja projektin osatavoitteiden tai eri etappien saavuttamisesta. (Mäntyneva 2016, 25.)

Projektiviestintä on projektinhallinnan keskeinen osa-alue. Se tukee yhteistyötä, eikä sen merkitystä voi korostaa liikaa. Projektinhallintaan liittyvistä ongelmista suurin osa liittyy viestinnän ongelmiin. Projektin sidosryhmät tulee pitää ajan tasalla projektiin liittyvistä tavoitteista, käytännöistä, suunnitelmista, sopimuksista, päätöksestä sekä projektin tuloksista. Projektin viestintäsuunnitelmassa tarkennetaan viestinnän kohderyhmät eli ne ketkä tarvitsevat mitäkin projektiin liittyvää tietoa ja mitä kanavia viestinnässä hyödynnetään. Myös viestinnän toivottu vaikutus on hyvä selvittää tuloksellisen viestinnän varmistamiseksi. (Mäntyneva 2016, 111–112.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan toteutettu tutkimustyö mahdollisimman kattavasti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimusprosessiin kuuluu aiheeseen perehtyminen, suunnitelman laadinta sekä itse tutkimuksen toteutus. Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen tutkimus on siis luova prosessi monine eri vaiheineen. Käytännössä tutkimuksia on monenlaisia ja ero eri tutkimusten välillä nähdään siinä että, miten tutkijat todellisuudessa toimivat tehdessään tutkimuksia ja siksi on myös olemassa erilaisia näkemysten suhteen siitä, miten tutkimusprosessia voidaan kuvata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 63.)

### 5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus

Tutkittavan kohteen tunnistamisen jälkeen perehdytään ja haetaan aiheeseen liittyvää tietoa sekä käytännöstä että perehtymällä olemassa olevaan teoreettiseen sekä muuhun kirjoitettuun tietoon. Tutkijalta vaaditaan kriittisyyttä saatavilla olevan tiedon valintaan verraten tutkittavana olevaan ilmiöön. Keskeistä on siis löytää se näkökulma, josta asianomaisessa tutkimuksellisessa työssä edetään. Taustatiedon sekä tutkimustiedon avulla rajataan tutkimuksen kohde sekä määritellään tarkemmin tutkimusongelma. Tämän jälkeen kyetään kuvaamaan työhön liittyvät prosessit sekä lähestymistapa ja menetelmät. Tutkimuksellisen työn tavoitteena on siis tuottaa hyödyllisiä muutoksia työelämään, joten muutoksen toteuttamiseen kannattaa erityisesti varata aikaa. Keskeinen osa tutkimuksellista työtä on tulosten kirjallinen jakaminen ja työn edetessä kannattaa myös raportoida välikuulumisia projektin osallisille. Työn arviointi kohdistuu sekä prosessiin että myös siitä saatuihin tuotoksiin. Tutkimuksellisen työn kaikissa vaiheissa myös eettiset kysymykset ovat tärkeässä roolissa. (Ojasalo ym. 2015, 25–26.)

Työelämälähtöisesti tulleiden tutkimusaiheiden on noustava työelämän omista käytännöistä ja mielenkiinnon kohteista. Kysymyksessä on pääsääntöisesti soveltava tutkimus ja, jonka tavoitteena on saada toimintaan, kehittämiseen ja päätöksentekoon käytännön hyötyjä. (Vilka 2015, 58.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana on se, miten Kieku-järjestelmän käyttöönotto onnistui KEHA-keskuksessa, ELY-keskuksissa ja TE-toimistoissa huhtikuussa 2016. Työssä tutkitaan myös Kieku-järjestelmän käyttöönoton mahdollisia ongelmia, mikä käyttöönotossa onnistui, tai mikä ei

onnistunut ja miten käyttöönotto olisi voitu tehdä toisin. Tutkimusongelma koskettaa laajaa työnte-  
kijäjoukkoa KEHA-keskuksessa, ELY-keskuksissa ja TE-toimistoissa. Tutkimus rajataan virkamies-  
näkökulmaan eli miten järjestelmän loppukäyttäjät kokivat järjestelmän käyttöönoton. Työn aihe on  
tullut KEHA-keskuksen johdon ehdotuksena tutkia kyseistä Kieku-järjestelmän käyttöönottoa. Tut-  
kimustuloksia voidaan hyödyntää seuraavissa järjestelmien muutoksissa tai uusissa käyttöön-  
otoissa.

## **5.2 Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimustyötä kuvataan useimmiten prosessina. Prosessin kautta tarkastelu auttaa toimimaan jär-  
jestelmällisesti sekä ottamaan huomioon eri vaiheessa tehtävät asiat ennen seuraavaan vaihee-  
seen siirtymistä. Tutkimustyön tavoitteet tulee olla määriteltyinä ennen käytettävien menetelmien  
päättämistä. Huolellinen prosessin suunnittelu on tärkeää jo aikataulussa pysymisen vuoksi. Tutki-  
mustyö voi olla jokin pieni osa yrityksen muutostyön kokonaisuudesta, esimerkiksi suunnittelun tai  
arvioinnin toteuttamista yrityksen apuna. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 22–23.)

Opinnäytetyön etenemistä kesällä 2017 voin kuvata samoin, kuten Erämetsä on kirjassaan kirjoit-  
tanut. Lähtökiteksi voidaan kuvata laajamittaista työtä, mikä on vaikeaa saada aloitetuksi. ”Emme  
jaksakaan käynnistyä kunnolla, vaan mieluiten pysymme levollisessa tilassa”. (Erämetsä 2003, 102.)  
Kesän 2017 aikana perehdyin eri teorialähteisiin ja pikkuhiljaa vahvistui käsitys siitä, minkä pohjalta  
teoriaa työssäni tulen käsittelemään. Syksyn 2017 kuluessa tietoperustaa kirjoittaessani päädyin  
tutkimaan tutkimusongelmaa muutoksen avainten kautta eli siihen, että mihin muutoksissa yleensä  
pitää keskittyä ja mihin asioihin panostaa onnistumisen takaamiseksi. Tietoperustaan perehdyin  
muutostoimijoiden ja projektin hallinnan kirjallisuuden kautta. Kirjallisuuden kautta tärkeimpinä on-  
nistumisen asioina muutoksessa kirkastui viestinnän ja koulutuksen tärkeys ja se, että mihin niissä  
asioissa on hyvä panostaa. Työ eteni syksyn aikana tietoperustan kirjoittamisella. Joulukuun alussa  
kyselyn linkki lähetettiin sähköpostitse virastojen satunnaisesti valittujen henkilöiden sähköposti-  
osoitteisiin. Joulun jälkeisellä viikolla kyselyn analysointi sekä ja avointen vastausten kirjallinen au-  
kaiseminen.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tutkittujen tulosten tarkkuutta. Tutkimus voidaan siis toistaa saman henkilön kohdalla ja tutkijasta riippumatta saadaan sama tulos kuin aiemmin on saatu. Tutkimuksen aikana luotettavuutta voivat heikentää monet asiat. Esimerkiksi tutkimuksen vastaaja ymmärtää asian eri tavalla kuin tutkija tai hän muistaa jonkin asian väärin. Luotettavuutta voi heikentää myös tutkijan tekemä virhe kuten se, että tutkija itse ymmärtää vastauksen väärin. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää ottaa kantaa mahdollisiin satunnaisvirheisiin ja arvioida niitä tutkimustulosten kannalta. Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa valitun mittarin kykyä mitata tutkimuksessa haluttuja asioita. Näitä ovat esimerkiksi se, että millä tavalla tutkittavat ovat ymmärtäneet mittarin eli kyselylomakkeen kysymykset. Jos vastaaja on ymmärtänyt kysymykset eri tavalla kuin tutkija, silloin tutkimustulokset voivat vääristyä. Kysymysten huolellinen ja tarkka asettelu tutkimustyössä on tärkeää. (Vilkkä 2015, 194–195.)

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen voivat vaikuttaa se, että käyttöönotosta on kulunut kyselyn hetkellä puolitoista vuotta ja se voi heikentää vastaajien muistikuvia käyttöönotosta. Tulosten luotettavuuteen voi vaikuttaa myös kyselyyn vastanneiden määrä eli onko vastaajien määrä riittävä edustamaan kaikkia virastojen käyttäjiä. Tutkimuksen tuloksiin voi olla vaikutusta myös sillä, että miten vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset. Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa pitää ottaa huomioon myös se, että olivatko avoimia vastauksia antaneet henkilöt niitä, joilla jäi vahvemmat muistikuvat käyttöönotosta tai heidän kokemuksensa käyttöönotosta olivat voimakkaammat joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa tutkimuskohteeseen, toimeksiantajiin, kollegoihin kuin lukijakuntaankin. ”Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan sitä, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä.” (Vilkkä 2015, 41.) Tehdyn tutkimuksen on esitettävä, miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää tai miten sitä voidaan yhdistellä uudella tavalla. Tutkimuksella voidaan myös tuottaa uutta tietoa. Tutkimuksen on siis täytettävä edellä mainitut tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. Tutkijan on noudatettava yleistä huolellisuutta, rehellisyyttä sekä tarkkuutta tutkimustyössä sekä tutkimustulosten esittämisessä. Tutkijan on toimittava myös muita tutkijoita kohtaan rehellisesti ja vilpittömästi. Kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia ottamalla huomioon heidän jo aiemmin tekemät tutkimukset samaisesta aiheesta. Tutkimushankkeessa tulee muistaa se, että tutkimuksen tekijät eivät välttämättä itse omista tutkimustuloksia. Tutkimushankkeessa tulee siis huomioida myös tutkimustulosten omistajuutta koskevat asiat hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. (Vilkkä 2015, 42, 47.)

Tällä tutkimustyöllä on tarkoituksena tuottaa tietoa siitä, miten KEHA-keskuksen, ELY-keskusten sekä TE-toimistojen loppukäyttäjät kokivat Kieku-järjestelmän käyttöönoton. Tarkoituksena on myös tutkimuksella tuottaa parannusehdotuksia vastaaviin tuleviin tilanteisiin. Muita vastaavia tutkimuksia liittyen Kieku -järjestelmään löytyi Jussi Sihvosen tekemä Pro gradu – tutkielma. Hänen työssään tutkimusongelmaa on lähestytty tilaaja-tuottaja-mallin kautta taloushallinnon näkökulmasta katsottuna.

### **5.3 Tutkimusmenetelmät ja lähestymistavat**

Koskinen, Alasuutari & Peltosen (2005, 30–32) mukaan kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen yksiselitteinen määrittelemine on hankalaa. Määrällinen tutkimus usein ajatellaan pelkästään laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen vastakohtaksi. Kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella tutkimuksella on myös paljon yhteistä, esimerkiksi se, että tulokset on pystyttävä molemmissa perustelemaan sekä havaintojen toistettavuus pitää molemmissa kyetä todentamaan.

Tutkimusmenetelmät jaetaan siis määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Tutkimustyössä on suositeltavaa käyttää useita eri menetelmiä ja myös sellaisia, joita tieteellisissä tutkimuksissa ei usein ole käytetty. Tyypillinen määrällinen menetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa isolta joukolta ihmisiä kysytään kaikilta samat asiat täysin samassa muodossa. Määrällisten ja laadullisten menetelmien peruserot on hyvä tietää, jotta erilaisten menetelmien lähtökohdat muistetaan ja niitä osataan käyttää oikein. Laadullista menetelmää käytettäessä tutkittavia on vähemmän kuin määrällisessä menetelmässä mutta syntyvää analysoitavaa aineistoa on taas huomattavasti enemmän kuin määrällisessä menetelmässä. Laadullisessa menetelmässä kyseessä on harkinnanvarainen näyte, kun taas määrällisessä menetelmässä puhutaan otoksesta. (Ojasalo ym. 2015, 104–105.)

## **Tapaustutkimus lähestymistapana**

Käytettäviä lähestymistapoja on useita ja eri lähestymistapoja voidaan käyttää tutkimuksissa yhtä aikaa ja myös eri menetelmien kanssa. Näistä esimerkkejä ovat tapaus-, toiminta- sekä konstruktiivinen tutkimus sekä myös uudempana palvelumuotoilu. Tapaustutkimus tuottaa tietoa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi sellaisessa kehittämis- tai tutkimustyössä, jossa tarkoituksena on syvällisemmin ymmärtää jokin ongelma tai tutkimuksen keinoin tuottaa kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa ei siis konkreettisesti kehitetä mitään, vaan sen avulla luodaan ehdotuksia olemassa olevaan ongelmaan. (Ojasalo ym. 2015, 52–55.)

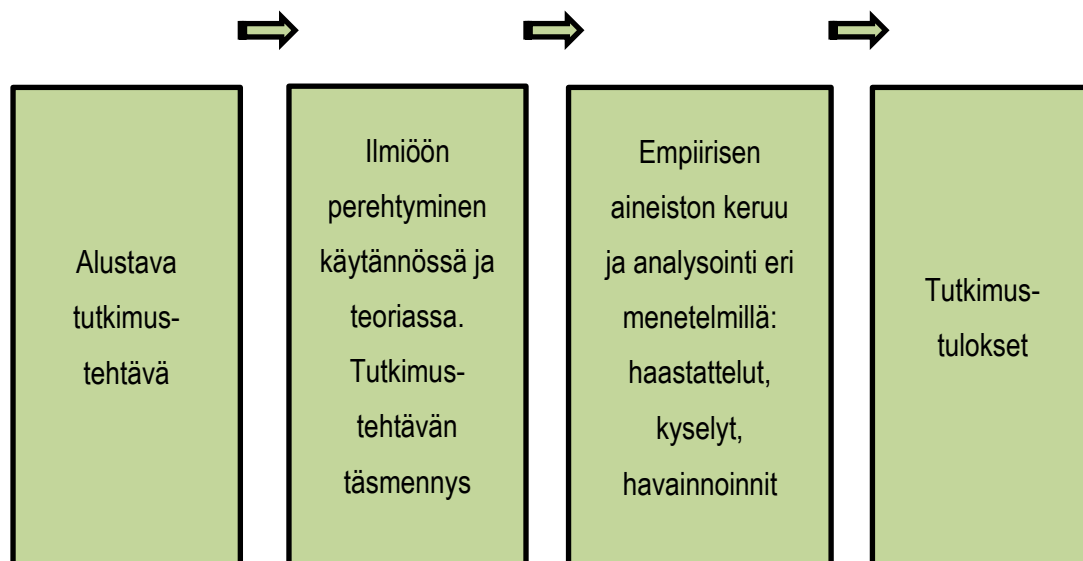
Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on vähän, yleensä vain yksi kohde. Tapauksen voi muodostaa esimerkiksi yritys tai sen henkilöstö-, tuote- tai asiakasryhmä, prosessi tai järjestelmä. Tapaustutkimuksessa on tärkeää saada suppeasta kohteesta selville paljon ja kysymyksenä on usein, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan tapausta huomioimalla juuri ne tilanteet mitä siihen tapaukseen liittyy eli siis paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä näiden yhteydet. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa myös kahden tai useamman tapauksen vertailuna. (Ojasalo ym. 2015, 52–55.)

Tapaustutkimusta voidaan käyttää siis kaikessa kehittämisessä tai tutkimuksissa. Tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle kohteena olevasta rajatusta tutkittavasta tai analysoitavasta tapauksesta. Tapaustutkimukselle on siis tyypillistä, että sen tutkimiseen voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen, syvälinen ja laaja kuva tutkittavana olevasta tapauksesta. Tapaustutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytetään erilaisia haastatteluja kuten teemahaastattelu, avoin haastattelu tai ryhmähaastattelu. Tapaustutkimuksessa ihmisen toiminnan tutkiminen eri tilanteissa on tyypillistä, jolloin itse tutkittavan ilmiön asiantuntijat voivat selittää ja kuvata tutkittavaa ilmiötä. (Ojasalo ym. 2015, 52–55.)

Tapaustutkimus aloitetaan tutkittavana olevasta tapauksesta eikä yleisistä teorioista. Tutkittavaan aiheeseen tulee ensin perehtyä kunnolla, jotta tiedetään mitä ollaan kehittämässä tai tutkimassa. Aiheeseen perehtymisen jälkeen voidaan lähteä miettimään kysymyksiä, joista on apua tarvittavan tausta-aineiston hakemisessa. Prosessin ensimmäisenä vaiheena ei yleensä ole tarkan tutkimus- tai kehittämiskohteen valinta, vaan se täsmentyy yleensä prosessin edetessä. Tärkeintä on löytää



olemassa olevasta materiaalista se, mikä on olennaista oman tutkimuksen kannalta. On myös mahdollista, että materiaaliin perehtymisen jälkeen huomataan, että tutkimustyön alkuperäinen ajatus ei ole enää ajankohtainen, vaan sitä on jollain tavalla muokattava tai muutettava. Sekä tutkimus- että kehittämistyö tukeutuvat metodeihin, teorioihin tai aiempiin tutkimuksiin. Alla olevassa kuviossa on kuvattu tapaustutkimuksen eteneminen ja sen vaiheet. (Ojasalo ym. 2015, 54–55.)



Kuvio 10. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 54)

Tässä tutkimuksessa tapauksena on yksi kohde eli Kieku-järjestelmän käyttöönotto. Tutkimuksessa tarkoituksena on syvällisemmin ymmärtää loppukäyttäjien kokemukset ja tuntemukset käyttöönotosta. Käyttäjien kokemusten perusteella voidaan mahdollisiin ongelmiin ehdottaa parannuksia seuraavia vastaavia tilanteita varten.

#### 5.4 Aineiston hankinta ja sen analysointi

Kyselytutkimus on eniten käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ja se on nopea ja tehokas. Kyselytutkimuksen etuna on se, että kyselyjen avulla voidaan kerätä hyvin laaja tutkimusaineisto, jossa isolta ihmisjoukolta voidaan kysyä monia asioita. Kysely soveltuu hyvin useiden eri ilmiöiden ja aiheiden tutkimiseen, ja perusvaatimus kyselyn käyttämiselle on se, että aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä

on riittävästi olemassa. Kyselyn heikkoutena voidaan pitää sitä, että tuotettu tieto voi olla pinnallista sekä myös se, että ei voida tietää miten vastaajat suhtautuvat kyselyyn eli miten luotettavia kyselystä saadut vastaukset ovat. Kyselyä voidaan käyttää monella eri tavalla. Tyypillisimpiä ovat postitse lähetettävät kyselylomakkeet ja internetissä täytettävät kyselyt, joissa vastaaja itse vastaa kysymyksiin. Myös puhelimitse tehtäviä kyselyjä käytetään, joissa haastattelija täyttää lomakkeen vastaajan kertoman mukaan. Henkilökohtaisesti tehtävissä kyselyissä haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutus on keskeistä, esimerkiksi joissain arkaluontoisissa tutkimuskysymyksissä. (Ojasalo ym. 2015, 121–122.) Myös haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Tutkimus- ja kehittämistyössä haastattelu kannattaa usein yhdistää myös toisiin menetelmiin, sillä ne tukevat toisiaan. Haastattelujen tehtävänä voi olla myös pelkästään asioiden selventäminen tai niiden syventäminen. Vaikeiden asioiden selvittäminen on usein helpompaa haastattelun avulla. (Ojasalo ym. 2015, 106.)

Kyselylomakkeen suunnittelussa kannattaa perehtyä mahdollisiin jo tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin ja niille tehtyihin kyselyihin. Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu tutkimustyön tavoitteisiin, joiden tulisi olla hyvissä ajoin selvillä. Lomakekyselyyn sisällytetään vain sellaiset kysymykset, joita tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyselyn toteuttamiseen sekä lomakkeen suunnitteluun kannattaa ryhtyä sitten, kun tietoperusta on melko lailla valmis, jotta saadaan työn kannalta oikeisiin kysymyksiin vastaukset eikä jotain olennaista jäisi kysymättä. Kyselylomakkeen pituus ja selkeys ovat tärkeitä vastaajalle sekä myöhemmin myös kyselyn tietojen tallentamiseksi. Kyselyssä on pyrittävä kattavaan, mutta yksinkertaiseen ja helppotajuiseen kysymysten asetteluun. Vastaajien tulisi ymmärtää kysymykset samalla tavalla ja vastatessa tulkinnanvaraisuudelle ei saisi jäädä mahdollisuuksia. (Ojasalo ym. 2015, 130–131.)

Aineiston hankinnassa onnistunut tutkimustyö huomioi niin sanotut esiolettamukset ja lähtökohdat, jotka ovat nousseet esille käytännöstä tai aiemmista tutkimuksista. Huolellinen tiedonhankinta takaa paremman lopputuloksen tutkittavalle asialle sekä säästää myös aikaa työn myöhemmästä vaiheesta. Tutkimuskohteeseen liittyvää taustatietoa eri lähteistä on hankittava ensimmäisenä, jotta tutkimustyön tavoitteet pystytään tarkasti määrittelemään. Tiedon hankinnan edetessä kannattaa kerätyt aineistot sekä heränneet ajatukset dokumentoida, jotta näihin on helppo palata myös tutkimustyön myöhemmissä vaiheissa. Havainnointitilanteista voi pitää päiväkirjaa tai tilanteita voi myös videoida sekä nauhoittaa myöhempää käyttötarkoitusta varten. (Ojasalo ym. 2015, 28–29.)

Tutkimuskirjallisuuden hankkiminen sekä siihen tutustuminen on tärkeää tutkimuskohteen sekä tehtyjen ratkaisujen ja niiden taustojen ymmärtämisessä. Kirjallisuus auttaa ymmärtämään tutkimisen kohteena olevaa aihepiiriä ja rajaamaan sekä määrittämään tutkimuksen tavoitteita. (Ojasalo ym. 2015, 30.) Tiedonhankinnassa tarvitaan taitoa sisäistää saatu informaatio sekä on myös omattava riittävää kriittisyyttä saadulle tiedolle. Tulee siis osata tunnistaa tiedontarve ja erilaiset tiedonlähteet. Pitäisi kyetä pohtimaan ja käyttämään erilaisia tiedonhankintatapoja sekä arvioida tietoa kriittisesti ja erottaa tosiasiat, mielipiteet ja näkökulmat toisistaan. Pitää kyetä valitsemaan omaan ongelman ratkaisuun soveltuvien tieto sekä osata soveltaa se käytännön tarpeisiin. (Ojasalo ym. 2015, 31.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada Kieku käyttäjien käyttöönoton kokemuksesta tietoa. Tutkimuksen kohderyhmiä ovat siis KEHA-keskuksen, ELY-keskusten ja TE-toimistojen työntekijät. Tutkimuksen empiirinen osuus on rajattu koskettamaan KEHA-keskuksen, ELY-keskusten ja TE-toimistojen virkamiesroolissa työskenteleviä henkilöitä, niin sanottuja loppukäyttäjiä. Tutkimus koskettaa määrällisesti noin 6000 henkilöä. Tässä työssä kyselytutkimus tehtiin Webropol –tiedonkeruutyökalun avulla. Tutkimusjoukon valinta kohdistui virastojen loppukäyttäjiin. Otantaan on valittu virastojen aktiivisissa palvelussuhteissa olevien käyttäjien sähköpostiosoitteita yhteensä 400. Vastaajien valintaan vaikuttavia seikkoja olivat muun muassa se, että vastaajat valittiin valtakunnallisesti satunnaisesti jokaisesta 15 ELY-keskuksesta ja TE-toimistosta sekä KEHA-keskuksesta. Toisessa sähköpostilähetyksessä otettiin lisää vastaajia valtakunnallisesti näistä kolmesta eri virastosta satunnainen määrä, koska poissaoloviestejä tuli joitakin kymmeniä ensimmäisen sähköpostilähetyksen jälkeen.

Tutkimuksen kohde on KEHA-keskuksen, ELY-keskusten ja TE-toimistojen työntekijät. Tutkimus pyrkii keskittymään siis loppukäyttäjiin Kiekun käyttäjinä. Vastaajien joukossa oli virkamieskäyttäjiä, esimiesasemassa olevia käyttäjiä sekä niin sanottuja ammattikäyttäjiä, jotka työssään käyttävät järjestelmää koko ajan, esimerkiksi henkilöstöhallinnossa työskentelevät henkilöstöasiantuntijat. Työn päätutkimusongelmaksi asetettiin kysymys, miten Kieku-järjestelmän käyttöönotto onnistui. Muina tutkimusongelmina selvitetään, mitä käyttöönotossa olisi voitu tehdä toisin.

Tutkimustyön lähestymistapana tässä työssä on tapaustutkimus ja menetelminä hyödynnetään määrällisiä menetelmiä. Työn tavoitteena on siis selvittää mikä käyttäjien mielestä Kieku-järjestelmän käyttöönotossa onnistui ja mikä mahdollisesti ei onnistunut. Myös se mitä olisi voitu tehdä toisin, nostetaan tutkimuksessa vastausten kautta esille. Tutkimuksen kysely (liite 2) tehtiin Kieku-käyttäjille Webropol -tiedonkeruutyökalulla. Kyselyn linkki lähetettiin koulun sähköpostista 300 ELY-keskuksen, TE-toimistojen ja KEHA-keskuksen henkilölle satunnaisella sähköpostiotannalla 4.12.2017. Sama kysely lähetettiin 11.12.2017 uudelleen lisäksi vielä 100 sähköpostiosoitteeseen, koska poissaoloviestejä tuli useampia henkilön ollessa virkavapaalla. Vastauksia tuli 70 eli vastausprosentti on 17.5.

Luokittelun perusteena kyselyssä muuttujina oli käyttäjä, esimies sekä ammattikäyttäjä. Kyselyssä haluttiin saada selville, miten he kokivat koulutukset, muutosviestinnän ja millaisia parannusehdotuksia eri vastaajat toivat esille vastaavanlaisiin käyttöönottoihin tulevaisuudessa. Saatujen vastausten perusteella tutkimuksen tuloksissa eritellään loppukäyttäjien, esimiesten ja ammattikäyttäjien esille tuomat erot käyttöönoton kokemuksissa. Tutkimustuloksissa avoimien vastausten joukosta tuloksiin poimittiin eri kysymyksistä sellaiset vastaukset, joilla oli tutkimuksen tulosten kannalta merkitystä. Näin saatiin syvempää tietoa siitä, miten jokin asia oli mennyt tai miten se oli koettu vastaajan mukaan. Luokittelutietoina oli siis käyttäjä, esimies ja ammattikäyttäjä.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustyön lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimus tuottaa tietoa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä ja se soveltuu hyvin lähestymistavaksi sellaisessa tutkimustyössä, jossa tarkoituksena on syvällisemmin ymmärtää jokin ongelma. Tapauksen voi muodostaa esimerkiksi prosessi tai järjestelmä. Tapaustutkimuksessa on tavoitteena saada suppeasta kohteesta enemmän selville. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan tapausta huomioimalla juuri ne tilanteet mitä kyseiseen tapaukseen liittyy. (Ojasalo ym. 2015, 52–55.) Tutkimuksen kohteena olivat KEHA-keskuksen, ELY-keskusten ja TE-toimistojen Kieku-järjestelmän käyttäjät. Tässä opinnäytetyössä tutkimus rajattiin koskettamaan virastojen virkamiesroolissa olevia loppukäyttäjiä sekä heidän kokemuksiaan käyttöönotosta. Tutkimusmenetelminä tässä työssä käytettiin määrällisiä menetelmiä.

Tämän opinnäytetyön kysely toteutettiin teoriapohjan ollessa pääosin valmis loppuvuodesta 2017. Tietoperustassa keskityttiin muutoksessa onnistumisen avaimiin eli viestinnän olennaiseen merkitykseen muutoksessa sekä teoriasta esille tulleen koulutuksen tärkeään asemaan muutoksessa. Tietoperustassa syvennyttiin myös projektinhallintaan, koska myös tietojärjestelmämuutos voidaan nähdä yhtenä projektina yrityksissä.

Kyselytutkimus on eniten käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ja se on nopea ja tehokas. Kyselytutkimuksen etuna on se, että kyselyjen avulla voidaan kerätä hyvin laaja tutkimusaineisto, jossa isolta ihmisjoukolta voidaan kysyä monia asioita. Kyselyn heikkoutena voidaan pitää sitä, että tuotettu tieto voi olla pinnallista sekä myös se, että ei voida tietää miten vastaajat suhtautuvat kyselyyn eli miten luotettavia kyselystä saadut vastaukset ovat. (Ojasalo ym. 2015, 121–122.) Tutkimus käyttöönoton onnistumisesta tehtiin yli vuoden päästä käyttöönotosta, joten vaarana tässä työssä on vastaajien suhtautuminen tutkimukseen näinkin pitkän ajan jälkeen. Tätä voidaan siis pitää yhtenä riskitekijänä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Kysely lähetettiin 400 henkilölle mutta kyselyyn vastaajien määrä on suhteellisen pieni eli voidaan myös miettiä, onko tulos luotettava ja vastaako se yleistä mielipidettä.

Opinnäytetyön tutkimusongelmiksi asetettiin, miten Kieku-järjestelmän käyttöönotto onnistui ja mitä olisi voinut tehdä toisin. Tässä luvussa esitellään Webropol -kyselystä saadut tutkimustulokset Kieku-järjestelmän käyttöönoton kokemuksista. Pääasioiksi kyselyssä asetettiin koulutuksiin ja viestintään liittyvät kysymykset sekä parannusehdotukset seuraavia käyttööottoja varten. Kyselyyn (liite 2) vastanneita oli 70 ja lähetettyjä kyselyjä kaiken kaikkiaan 400 sähköpostiosoitteeseen. Kyselystä saatujen avointen vastausten määrä selvensi vastaajien näkemystä käyttöönoton onnistumisesta. Avointen vastausten valintaan tulosteen esittelyssä vaikutti se, että oliko avoimessa vastauksessa tuotu jotain lisätietoa mielipiteen selventämiseksi. Tuloksiin valitut avoimet vastaukset olivat niitä, joista sai parhaimman havainnon annettuihin vastauksiin eli näiden avointen kysymysten vastaukset auttoivat tulosten tuottamisessa. Tulosten mukaan parhaiten projektissa onnistuttiin varsinaisessa käyttöönotossa sekä järjestelmän käyttökoulutuksessa. Eniten parannettavaa vastaajien mielestä on käyttökoulutuksessa ja käyttöönoton jälkeisessä tuessa sekä myös varsinaisessa käyttöönotossa. Tiedottaminen on myös voimakkaasti parannettavien asioiden listalla. Tutkimustulosten luokittelussa luokitteluperusteena oli loppukäyttäjät, esimiehet sekä ammattikäyttäjät eli miten näiden kokemukset erosivat toisistaan.

Tutkimus toteutettiin sähköisenä Webropol kyselynä joulukuun 2017 alussa. Webropol ohjelmasta saatu kyselylinkki laitettiin saatesanoin KEHA-keskuksen, ELY-keskusten ja TE-toimistojen työntekijöiden sähköpostiin. Työntekijät vastasivat kyselyyn anonyymisti. Sähköinen kysely oli käyttökelpoinen ja vaivaton tiedonkeruumenetelmä. Tutkimukseen otettiin kaiken kaikkiaan 400 sähköpostiosoitetta, ja näin tarkoituksena oli saada suhteellisen kattava tulos. Tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 17,5%, mikä on keskinäinen. Huomioitavaa on myös se, että nykypäivänä erilaisten kyselyjen määrä on kasvanut, joten vaarana on usein se, että kyselyt jätetään kokonaan huomioimatta. Tutkimustulosten ongelmana voi olla myös se, että niistä ei selviä, kuinka tärkeänä vastaaja pitää itselleen tiettyä kysymystä ja ymmärtävätkö vastaajat kysymykset samalla tavoin. Tämä ongelma tuli esille myös tässä tutkimuksessa, koska muutamista avoimista vastuksista saattoi miettiä, että oliko kysymystä ymmärretty oikein. Esimerkiksi koulutuskysymyksissä oli avoimiin vastauksiin kirjoitettu tiedottamisesta ja siitä ei käy ilmi, tarkoittiko vastaaja koulutuksesta tiedottamista vai yleistä tiedottamista itse Kieku-järjestelmästä. Kyselyn avoimissa vastauksissa tuotiin esille se, että ei enää muisteta kovin hyvin, miten käyttöönotto todellisuudessa sujui. Näissä vastauksissa oli toivottu, että käyttöönoton kokemuksista olisi ollut hyvä tehdä tutkimus hyvin pian käyttöönoton jälkeen.

Tyypillinen määrällinen menetelmä on lomakekysely, jossa isolta joukolta ihmisiä kysytään kaikilta samat asiat täysin samassa muodossa. Laadullisessa menetelmässä on kyseessä harkinnanvarainen näyte, kun taas määrällisessä menetelmässä puhutaan otoksesta. (Ojasalo ym. 2015, 104–105.)

Tietojärjestelmäprojekteja voidaan pitää toimitusprojektina. Se on toimeksiannosta toteutettava kertaluontoinen tuotteen, ratkaisun tai palvelun toimitus. Toimitusprojektin asiakkaalle on tärkeää, että projekti onnistuu aikataulun mukaan ja projektin laatu on se mitä on tavoiteltu. Menestyksellisesti toteutetussa projektissa, projektille asetettu perustehtävä ja tavoite pysyvät selkeänä koko projektin ajan. (Mäntyneva 2016, 10–12.) Kieku-hanke päättyi Valtiokonttorissa vuoden 2016 lopussa ja Kieku-järjestelmän omistajuus siirtyi Palkeille 1.1.2017. Tämän jälkeen järjestelmää on käytetty virastoissa pääjärjestelmänä ja uusien versioiden sekä päivitysten vastuu on nyt Palkeilla. Kieku-järjestelmä saatiin käyttöönotettua suunnitellusti huhtikuussa 2016 eli sen perusteella projektin katsotaan onnistuneen aikataulullisesti. Myös järjestelmässä työskentely onnistuu eli järjestelmän perustehtävä täyttyy myös. Kieku-hankkeen loppuraportin mukaan järjestelmän käyttöönottojen todettiin kaiken kaikkiaan onnistuneen vaikkakin myös ongelmia oli matkan aikana ollut.

Projektihallinta on yleiskäsite projektin kokonaiseen läpiviemiseen ja sen päätarkoituksena on varmistaa projektin lopullinen onnistuminen. Projekti voidaan viedä läpi onnistuneesti vaikkakin alun perin asetetut tavoitteet eivät kaikkineen toteutuisikaan. Projektin onnistumisen kriteerit eivät välttämättä liity tavoitteiden toteutumiseen tai aikataulussa pysymiseen, vaan projektin onnistumisen kriteerit voivat painottua eri tavoin projektin eri vaiheissa. Projektin onnistumista mitatessa otetaan huomioon myös projektin tehokkuus, projektin loppukäyttäjän tyytyväisyys projektiin, projektiryhmän oppiminen, innovatiivisuus sekä lopputuloksen laadukkuus. (Juuti & Virtanen 2009, 99–100.)

## **6.1 Miten Kieku-järjestelmän käyttöönotto onnistui?**

Aikataulullisesti Kieku projekti saatiin siis ajallaan vietyä eteenpäin. Esimiesten mielestä parhaiten onnistuttiin käyttökoulutuksessa ja loppukäyttäjien sekä ammattikäyttäjien mukaan parhaiten onnistuttiin varsinaisessa käyttöönotossa. Kyselystä saadun kokonaistuloksen mukaan parhaiten oli onnistunut itse käyttöönotto. Kyselyn avointen vastausten perusteella järjestelmän laatu ja käyttöönoton onnistuminen eivät vastanneiden käyttäjien mukaan onnistunut täysin odotetusti. Kuten

joissakin vastauksissa oli ilmaistu, että käyttöönoton koulutuksissa pysyttiin liian yleisellä tasolla sekä ne olivat olleet keskeneräiset. Koulutuksissa oli ollut myös ongelmia yhteyksissä tai koulutusversiotapauksissa, joten koulutustilaisuus oli ollut sekava. Koulutukset oli suunniteltu samalla konseptilla kaikille Kieku-järjestelmän käyttäjille, joten koulutuksissa oli myös näiden virastojen henkilöstölle tarpeetonta tietoa, ja tämä vastaajien mukaan sotki käyttöönottoa.

Jos verrataan Kieku-projektia projektin onnistumisen teoriaan, sen mukaan voidaan päätyä siihen, että projektin loppukäyttäjien tyytyväisyys käyttöönoton onnistumiseen ei ollut täysin tavoitellun mukaista. ELY-keskusten, TE-toimistojen ja KEHA-keskuksen Kieku-käyttäjien mielestä projektiin valmistautuminen virastoissa oli riittävää vain 36 % vastaajien mielestä eli reilusti alle puolet vastaajista kokivat valmistautumisen hyvänä ja 64 % mukaan projektiin valmistautuminen ei ollut riittävää. Avoimissa vastauksissa esille nousi se, että tiedottaminen on ollut suppeaa ja viestintää ei ollut riittävästi ennen koulutusta. Vastauksissa sanottiin, että ”järjestelmä vain tuli ja se otettiin käyttöön”.

Kyselyyn vastanneista pääosa (93 %) toimii järjestelmän loppukäyttäjänä, esimiehiä vastaajista oli 7 % ja ammattikäyttäjiä oli 6 % vastaajista. Ammattikäyttäjät ovat siis muun muassa henkilöstöasiantuntijat. Eri kysymyksiin vastaaminen hieman vaihteli. Kysymyksiin, oliko viestintää riittävää ennen käyttöönottoa ja oliko viestintää riittävästi käyttöönoton aikana, vastanneita oli vain 40 ja 44 kappaletta. Kieku-järjestelmän suunnittelu- ja konversiovaiheisiin ei ollut osallisena kukaan kyselyyn vastanneista. Itse järjestelmän kouluttamiseen osallistuneita oli 15 % vastaajista ja käyttöönoton järjestämisen toteutukseen osallistuneita oli 21 % vastaajista. Ei mihinkään edellä mainituista vaiheista osallistuneita oli eniten (69 %) kyselyyn vastanneista. Suurin osa siis kyselytutkimukseen vastanneista, eivät itse olleet projektin suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa millään tavalla mukana, ainoastaan käyttäjänä uuteen järjestelmään siirryttäessä. Noin puolet (49 %) vastanneista olivat sitä mieltä, että lähiesimiehen antama tuki käyttöönottovaiheessa oli riittävää ja hieman yli puolen (51 %) mielestä käyttöönottovaiheessa lähiesimiehen tuki ei ollut riittävää. Suurin osa vastaajista oli kokenut, että lähimmän esimiehen olisi pitänyt olla enemmän tukemassa henkilöstöään käyttöönottovaiheessa.



## 6.2 Koulutus

Koulutusten aikataulutus käyttöönottoon nähden loppukäyttäjien ja esimiesten yli puolen mielestä oli oikea-aikaista. Ammattikäyttäjien mielestä koulutus ei ollut oikea-aikaista, ja he olisivat toivoneet ongelmatilanteisiin käyttöönoton jälkeen lisäkoulutusta. Esimiehet kaipasivat koulutusta taas aiemmin ja myöhemmin olisi ollut lisäksi koulutuksen kertausta. Niin esimiesten, loppukäyttäjien kuin ammattikäyttäjienkin mielestä koulutus oli riittävän käytännönläheistä.

Valmennuksen ja koulutuksen on oltava konkreettista. Koulutuksessa käsiteltävät asiat on toteutettava kunkin organisaation omien tarpeiden mukaan. Koulutusta ei kannata järjestää kaikille käyttäjille samanlaisena riippumatta järjestelmän erilaisesta käytämisestä. Järjestetyissä koulutuksissa asioita on hyvä käydä lävitse konkreettisesti käytännön tasolla. (Erämetsä 2003, 230.)

Kyselyn tuloksista ilmeni, että riittävästi koulutusta Kieku-järjestelmän käyttöön kokivat saaneensa yli puolet (66 %) vastanneista. Pienempi (34 %) osa vastaajista puolestaan kokivat, ettei koulutus ollut heidän mielestään riittävää. Saamansa koulutuksen perusteella itsenäisesti järjestelmää osasivat käyttää suurin (76 %) osa vastanneista, kun taas 24 % olivat sitä mieltä, että saamansa koulutuksen perusteella järjestelmän käyttäminen itsenäisesti ei onnistunut. Pääosa ammattikäyttäjistä oli sitä mieltä, että he eivät saaneet riittävästi koulutusta, mutta tästä huolimatta he osasivat käyttää järjestelmää itsenäisesti.

Vastauksissa nostettiin esille se, että annettu koulutus ei ollut oikea-aikaista. Järjestelmä oli käyttäjien mielestä vielä keskeneräinen siinä vaiheessa, kun järjestelmän käyttökoulutus toteutettiin ja siten ei voitu myöskään koulutuksen kaikkia osioita käydä läpi annetussa koulutuksessa. Esiin tuotiin myös se, että koulutus painottui käyttäjän kannalta ”ei niin usein tarvittavaan tietoon”. Koulutuksen olisi pitänyt painottua enemmän niihin järjestelmän osa-alueisiin, joita käyttäjät eniten päivittäisessä työssään käyttävät. Olisi tarvittu sellaista järjestelmäkoulutusta että, miten ”järjestelmä toimii käytännössä”. Avoimissa vastauksissa esille tuli myös se, että koulutus olisi pitänyt ajoittaa aiemmaksi ja sitä olisi voinut olla enemmän.

Erämetsä (2003, 229, 231) tuo esille, että muutoksen jälkeen on kiinnitettävä huomiota siihen, miten ja minkälaisilla toimenpiteillä muutos vakiinnutetaan organisaatioon ja tärkeintä onnistuneen muutoksen varmistamisessa on asian pitäminen tärkeänä. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille koulutuksen kertaustarve myöhemmässä vaiheessa. Koulutuksen kertaus olisi voinut olla yksi hyvä toimenpide, jolla järjestelmämuutos olisi vakiinnutettu näihin virastoihin ja näin järjestelmämuutoksen onnistumisen tärkeys olisi myös korostunut käyttäjien keskuudessa. Alla muutamia avoimia vastauksia kysymykseen, saiko riittävästi koulutusta järjestelmän käyttämiseen:

*"Itse opiskeltiin käyttöä. Vaati itseoppimista kaikilta osin"*

*"Kiekun käytön aloittamiseen ja ohjeisiin olisi tarvinnut alussa opastusta. Itse piti etsiä ja kokeilla, sitten alkuvaikeuksien jälkeen alkoi pelittää!"*

*"Liian vähän ja yksipuolinen koulutus"*

Enemmän kaivattiin virastokohtaista ja yksilöivämpää koulutusta, liittyen omaan hallinnon alaan. Esille tuli myös, että vaikka koulutusta järjestelmään ei ollut saanut lainkaan, on pärjännyt hyvin ilman koulutusta Kieku-järjestelmän käyttämisessä. Tuntikirjauksiin ja niiden tallentamiseen kaivattiin useammassa avoimessa vastauksessa koulutusta enemmän. Tuntikirjaukset oli koettu alkuvaiheessa hankalana ja vastauksissa ilmeni, että myös myöhemmin on ollut tarvetta näiden asioiden lisäkoulutukseen. Alla vastaajien nostamia asioita yksilöivämpään koulutustarpeeseen:

*"Talousasiat ja kirjanpito"*

*"Raportointiin, määrärahaseurantaan"*

*"Tuntikirjaukset, poissaolot ja järjestelmän käyttölogiikka"*

*"Työajan hallintaan ja tuntikirjauksiin olisi tarvittu selkeämmät ohjeet. Muuten ok"*

*"Lisää koulutusta ajanhallinnan ja jakopalkkojen osalta"*

*"Sujuvampaan käyttöön koulutusta"*

*"En saanut, mutta ei tuo niin monimutkainen ole, et olisin tarvinnutkaan koulutusta"*

Mielipiteet järjestelmän koulutusten aikataulutuksen oikea-aikaisuudesta käyttöönottoon nähden jakaantui siten, että yli puolet (56 %) olivat sitä mieltä, että koulutukset olivat oikea-aikaisia käyttöönottoon nähden ja hieman alle puolet (44 %) vastaajista olivat taas sitä mieltä, että koulutus ei ollut riittävän oikea-aikaista. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille se, että käyttäjien koulutus järjestettiin ennen järjestelmän käyttöönottoa, jolloin koulutuksen anti jäi laihaksi ja koulutuksesta saatu oppi ehti unohtua ennen varsinaista järjestelmän käyttöönottamista virastoissa. Osaltaan

taas toivottiin, että koulutus olisi saanut olla aikaisemmin ja myöhemmin olisi ollut hyvä järjestää koulutuksen kertausta. Toisaalta esille tuotiin myös se, että onneksi koulutusta on ollut saatavilla myös myöhemmin järjestelmän ollessa jo käytössä. Joidenkin vastaajien mielestä koulutus tuli liian myöhään, ”viime tipassa koulutus” ja vastaajien mielestä järjestelmän osa-alueet eivät olleet riittävän valmiita siinä vaiheessa, kun koulutusta annettiin. Alla avoimista vastauksista muutamia asioita koulutusten aikataulutukseen:

*”Koulutus järjestelmään oli liian aikaisin käyttöönottoon nähden”*

*”Koulutusta oli ennen käyttöönottoa, olisi ollut myöhemmin hyvä kerrata asioita”*

*”Koulutuksien aikataulut harvakseltaan, osallistumaan ei välttämättä pääse/ehdi ajoissa”*

*”Kunnolliset ohjeet tulivat vasta paljon käyttöönoton jälkeen. Ensimmäiset ohjevideot olivat tosi huonoja ja superkäyttäjien tekemiä, ei siis tavalliselle käyttäjälle sopivia”*

*”Käyttöönoton jälkeen lisää koulutusta ongelmatilanteisiin”*

Stenvall & Virtanen (2007, 69–70) sanovat, että jos muutuskoulutus järjestetään liian aikaisin, saattaa tarkoituksenmukainen ja tärkeä viesti jäädä henkilöstöllä sisäistämättä ja koulutuksella tavoiteltu oppiminen ei tuokaan toivottua lopputulosta. Avoimista vastauksista voisi päätellä, että ennen käyttöönottoa tarjottu koulutus on ollut vääränä ajankohtana, koska vastaajien mielestä järjestelmä on ollut tuolloin vielä keskeneräinen käyttäjän näkökulmasta katsottuna. Heidän mielestään kaikkea koulutustarvetta ei voitu koulutuksen aikana käydä läpi, koska järjestelmä ei ollut toiminut ja ”opastajat” eivät olleet hallinneet kaikkea koulutettavaa asiaa.

Forsberg ym. (2004, 4, 49) kirjoittavat, että monet projektit epäonnistuvat, kun toistetaan jo toisten tekemiä teknisiä virheitä. Myös aiempien onnistumisten huomioiminen on muistettava ja näistä onnistumisista tulee ottaa tulevaisuudessa opiksi. Myös epäonnistumisista opiksi ottaminen tulee muistaa, tämä saatetaan liian usein laiminlyödä.

Kieku-järjestelmästä vastaavan olisi ollut hyvä kehittää annettavaa koulutusta aiemmin saatujen muiden virastojen käyttöönottojen palautteista. Esimerkiksi Pelastuslaitoksen Rissasen mukaan Kieku-hankkeelta sai erityisen hyvää tukea henkilöstö- ja taloushallinnon kysymyksissä mutta tulevaisuudessa käyttöönotoissa hän toivoi, että tuotantokäytön alkamisen jälkeen saatavaa tehostettua tukea Palkeista kehitettäisiin edelleen. (Valtiokonttori 2013, viitattu 23.4.2017.) Tätä palautetta ei ollut kyselystä saatujen vastausten perusteella kehitetty tai viety Palkeissa eteenpäin, koska saatu tuki oli ollut puutteellista ja sitä ei ollut edelleenkään riittävästi saatavilla.

Koulutuksen käytännönläheisyyteen oltiin tyytyväisiä. Suurimman osan (64 %) mielestä koulutukset olivat käytännönläheisiä ja 36 % mielestä ne eivät olleet riittävän käytännönläheisiä. Avoimissa vastauksissa kritisoitiin koulutuksen asioiden painotusta ja liian suppeaa koulutusta. Koulutuksissa oli ollut ongelmia yhteyksissä tai koulutusversiotapauksissa. Materiaalia oli ollut liian paljon siihen nähden, kun ei ollut ollut vielä kunnollista tietoa siitä, miten itse järjestelmä käytännössä toimii. ”Tuntui, että Taimiin tuli ohjeita vielä koulutuksen jälkeenkin, jotka olisi pitänyt itsellä osata tiedon massasta onkia ja muutoksia on tullut pitkin matkaa”. Alla lisää avoimia vastauksia koulutuksen käytännönläheisyydestä:

*”Ensimmäinen koulutus ei, koska järjestelmä ei ollut vielä käytössä. Myöhemmät kyllä”*

*”Ei tähän ohjelmaan voi saada käytännönmukaista koulutusta, kun se on täysi raakile koko teos”*

*”Tietojen syöttämiseen kyllä, mutta raportointeihin ei koulutusta annettu”*

*”Tiedottaminen on ontunut”*

Koulutusten yksilöinti oman viraston tarpeisiin jakoi mielipiteet kahtia. 56 % mielestä koulutukset olivat riittävän yksilöityjä ja 44 % mielestä ne eivät olleet. Loppukäyttäjien ja esimiesten yli puolen mielestä koulutusten yksilöinti oman viraston tarpeisiin oli riittävää mutta ammattikäyttäjien mielestä koulutukset eivät olleet riittävän yksilöityjä. Avoimissa vastauksissa ilmeni, että koulutuksissa pysyttiin liian yleisellä tasolla ja niissä tuli esille paljon myöhemmin selvitettäviä asioita. ”Kun koulutukset oli suunniteltu samalla konseptilla kaikille, oli niissä osalle porukasta tarpeetonta tietoa, joka vaan sotki käyttöönottoa”. Työajan hallintaan ja tuntikirjauksiin olisi tarvittu selkeämmät ohjeet. Ajanhallinnasta mainittiin, että se oli yllättävän työläs ja se ei sovellu vastaajan mielestä virastomme tarpeisiin. Koulutukset nähtiin osittain keskeneräisinä ja jäljestäpäin ohjeisiin on tullut paljon muutoksia. ”Video-ohjeet eivät toimi, kun etsit ohjeita johonkin yksityiskohtiin”.

Kirjallisuuden mukaan valmennuksen ja koulutuksen on oltava konkreettista. Koulutuksessa käsiteltävät asiat on toteutettava kunkin organisaation omien tarpeiden mukaan, eikä pelkästään kaikille samalla tavalla. Valmennuksissa ja koulutuksissa asioita on hyvä käydä lävitse konkreettisesti käytännön tasolla. (Erämetsä 2003, 230.)

Avoimien palautteiden mukaan koulutus olisi voinut olla virastokohtaisempaa. Alla avoimia vastauksia siihen, että olivatko koulutukset vastaajan mielestä riittävän yksilöityjä:

*"Kunnolliset ohjeet tulivat vasta paljon käyttöönoton jälkeen. Ensimmäiset ohjevideot olivat tosi huonoja ja superkäyttäjien tekemiä - ei siis tavalliselle käyttäjälle sopivia"*

*"Lisää koulutusta olisin kaivannut ongelmatilanteissa havaittuihin ongelmiin"*

*"Tarkempia ohjeita tuli jälkikäteen"*

*"Koulutuksen sisällön painotus oli todella pielessä"*

*"Opastajat eivät täysin hallinneet asiaa"*

### 6.3 Viestintä

Viestinnän osalta vastauksissa tuli eroja näiden kolmen loppukäyttäjät, esimiehet ja ammattikäyttäjät vastaajaryhmien kesken. Esimiehenä vastanneet olivat suurin osa tyytyväisiä projektin sekä johdon viestimiseen ennen käyttöönottoa, mutta eivät olleet niin tyytyväisiä esimiehensä viestintään. Loppukäyttäjät ja ammattikäyttäjät olivat projektin ja esimiehen viestintää tyytyväisiä mutta taas johdon viestintää eivät niin tyytyväisiä. Samoin mielipiteet vastaajaryhmissä jakaantuivat myös viestintä käyttöönoton aikana kysymyksen kohdalla.

Muutostilanteessa pätee sanonta, "hyvin suunniteltu on puoliksi tehty". Muutosviestinnässä keskeistä on siis hankkeen sekä hankkeen viestinnän suunnittelu jo alkuvaiheessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 71–72, 147.) Kirjallisuuden mukaan muutoksessa muutosvision viestiminen on kriittinen vaihe, se käynnistää muutoksen sekä vie muutosta koko ajan eteenpäin (Erämetsä 2003, 155–157). Esimiesroolissa on sisäistettävä se, että ilman viestintää organisaatioita ei voida johtaa. Muutostilanteissa johtamisen ja viestinnän yhteys on vieläkin voimakkaampaa. Jopa niin voimakasta, että ilman viestintää muutokset voivat suorastaan epäonnistua. (Stenvall & Virtanen 2007, 60–61.)

Itse projektin osalta viestintä **ennen** käyttöönottoa oli 55 % kyselyyn vastanneiden mielestä riittävää. Esimiesviestintä **ennen** varsinaista käyttöönottoa oli 53 % mielestä riittävää. Johdon viestintä taas **ennen** käyttöönottoa oli 33 % mielestä riittävää. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille se, että viestintää ei ollut ennen koulutusta ja järjestelmä "vain tuli ja se otettiin käyttöön". Projektin osalta viestintä käyttöönoton **aikana** oli riittävää 57 % mielestä. Esimiesviestintä käyttöönoton aikana oli

52 % mielestä riittävää ja johdon viestintä oli 30 % mielestä riittävää käyttöönoton **aikana**. Projektin ja esimiesten viestintää oltiin siis pääosin tyytyväisiä. Johdon viestintää ennen käyttöönottoa ei pidetty riittävänä, ei myöskään itse käyttöönottoprojektin aikana.

Kirjallisuuden mukaan muutosjohtamiselle on tärkeää sisäistää se, että pelkästään muutosta koskevan tiedon siirtäminen ei ole riittävää. Muutosta koskevaa tietoa pitää muokata ja tuottaa, jotta muutoksen syyt, toteutumistavoitteet ja niiden vaikutukset ymmärretään työyhteisössä oikein. Muutostilanteessa asioiden yhdessä pohtiminen ja jäsentäminen auttavat parhaiten kaikkia osapuolia ymmärtämään muutoksen tarkoituksen. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.)

Muutosviestinnän laatu ja määrä ovat ratkaisevassa asemassa muutoksen onnistumisessa. Se, mitä ihmiset kuulevat ja sen myötä tekevät tulkintoja ja johtopäätöksiä erilaisista asioista, on viestinnän kannalta merkityksellistä. (Juuti & Virtanen 2009, 151.) Vastauksista ilmeni, että käyttöönoton aikana tieto ja ohjeistus vaihtelivat, kenelläkään ei tuntuvan olevan täyttä tietoa järjestelmän käytöstä. Yhdessä vastauksessa kerrottiin, että ”merkintöjä jouduttiin poistamaan ja muuttamaan moneen kertaan eli opastajat eivät täysin hallinneet asiaa”. Vastauksissa sanottiin myös, että ”tiesimme kyllä, että kieku tulee mutta muuta ei, joten sitä ei voi sanoa riittäväksi”. ”Esimiehet tai johto eivät osallistuneet käyttöönottoon muuten kuin hankkimalla käyttöoikeudet meille”. Viestinnän laatuun olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota, koska saatujen vastausten perusteella viestintä ei ole ollut riittävän tehokasta ja yhteneväistä.

Kirjallisuuden mukaan johdon mukanaoloa muutoksessa ei voi koskaan korostaa liikaa. Ilman johdon mukanaoloa, johdon esimerkkiä sekä johdon näkymistä muutoksessa, muutos ei saa riittävää aitouden vaikutusta. Muutoksen johtaminen on esimiesten ja johdon vaativin ja tärkein tehtävä. Muutoksen johtamisen ohittamisella annetaan kuva, että muutos ei ole johdon mielestä tärkeää ja muutos siten yleensä epäonnistuu. (Erämetsä 2003, 223.) Joidenkin vastausten perusteella esimiehet eivät ole olleet riittävästi mukana käyttöönotossa eivätkä käyttöönottoon liittyvien asioiden ja ongelmien viestijänä. Näin ollen osaltaan vastaajille on jäänyt mielikuva, että järjestelmän käyttöönotto ei ole ollut johdolle tai esimiehille tarpeeksi tärkeää. Tutkimuksessa mukana olevilla virastoilla KEHA-keskuksella, ELY-keskuksilla ja TE-toimistoilla, on jokaisella virastolla oma johtonsa, joten vastausten perusteella ei voida suoraan päätellä, että kaikissa virastoissa johto ei olisi riittävästi viestinyt muutokseen liittyvistä asioista. Tutkimuksessa käsite johto voi myös tarkoittaa laajempaa johdon kokonaisuutta.

Viestinnän on oltava jatkuvaa muutoshankkeen kuluessa mutta ei liiallista, koska muutostilanteissa uutta tietoa ja eri asioiden viestimistä tulee muutenkin huomattavan paljon (Stenvall & Virtanen 2007, 71–72, 147). Viestintä oli 62 % mielestä ajankohtaista ja 38 % mielestä se ei ollut riittävän ajankohtaista. Vastausten mukaan viestinnästä puuttui käytännön läheisyys sekä viestintä kulki perässä koko ajan. Esille tuli osaltaan myös se, että ”viestittiin varmaan mitä voitiin, mutta kesken-eräisestä järjestelmästä on vaikea viestiä”. Vastaajien mukaan viestintä oli ajankohtaista, mutta koettiin myös, että viestintä kulki jälkijunassa.

Kyselyyn vastanneiden mukaan parhaiten projektissa onnistuttiin varsinaisessa käyttöönotossa (38 %) ja käyttökoulutuksessa (32 %). Tiedotus onnistui (14 %) mielestä. Vastaajien mielestä itse projektiin valmistautumisessa olisi ollut parantamisen varaa, koska vain (2 %) mielestä projektiin valmistautumisessa onnistuttiin. Vastausten mukaan olisi toivottu, että saadaan toimiva järjestelmä ja Kiekua moitittiin kankeaksi. Sanottiin myös, että parhaiten onnistuttiin ”itse opetellen ja kavereilta kysellen”. Mielenpitoissa oli myös mainittu, että koulutusta annettiin ”ohjelmaan mikä teoriassa toimii hyvin”, mutta käytännössä se ei ollut riittävän toimiva vastaajien mielestä.

Kirjallisuuden mukaan julkisissa organisaatioissa tehtyjen muutosprosessien onnistumisen taustalla on ollut se, että prosessiin osallistujat ovat luottaneet omiin kykyihinsä sekä kantaneet hyvin vastuuta onnistumisesta. Luottamuksen myötä henkilöstö uskaltaa kertoa kokemuksiaan ja jakaa omia ideoitaan. Luottamus vaikuttaa muutostilanteissa ongelmanratkaisukykyyn. Luottamuksen myötä myös avoimuus kasvaa sekä rohkeus etsiä uusia luovia ratkaisuja lisääntyy. (Stenvall ym. 2007, 78–80.) Muutoksessa oleellista on henkilöstön osallistuminen sekä osallistumismahdollisuuksien järjestäminen itse muutokseen. Osallistumismahdollisuuden koetaan olevan julkisen hallinnon muutosten läpiviemisessä jopa ratkaisevaa, koska osallistuminen sitouttaa henkilöstöä käsiillä olevaan muutokseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 91.)

#### **6.4 Mitä olisi voinut tehdä toisin**

Eniten parannettavaa vastaajien mielestä on käyttökoulutuksessa ja käyttöönoton jälkeisessä tuessa sekä myös varsinaisessa käyttöönotossa. Luokittelussa esimiesten mielestä parannettavaa jatkossa on käyttöönoton jälkeisessä tuessa. Samoin käyttäjien mielestä on eniten parannettavaa käyttökoulutuksessa mutta myös käyttöönoton jälkeisessä tuessa. Ammattikäyttäjät näkivät eniten parannettavaa varsinaisessa käyttöönotossa ja käyttökoulutuksessa. Testaus ja tiedottaminen ovat

myös voimakkaasti parannettavien asioiden listalla. Projektin suunnittelu, projektiin valmistautuminen sekä konversiot saivat kyselyssä vähemmän huomiota. Tämä johtunee siitä, että kyselyyn vastanneiden joukossa ei ollut näissä osa-alueissa mukana olleita henkilöitä. Muita vastaajien ilmoittamia parannettavia ja huomioon otettavia asioita vastaisuuden varalle oli muun muassa se, että keskeneräistä järjestelmää ei tulisi ottaa käyttöön ja loppukäyttäjät tulisi ottaa mukaan jo uuden järjestelmän suunnitteluvaiheessa. Järjestelmän kouluttajille tulisi olla oma koulutus ja kaikkea koulutusta ei kannattaisi järjestää samaan aikaan, vaan pala kerrallaan, jolloin jäisi enemmän aikaa opetella koulutuksen tarjoamat asiat perusteellisemmin. Järjestelmän tekninen käytettävyys sekä järjestelmän toimivuus saivat myös kritiikkiä, ”itse SAP -järjestelmä on ihan susi”. Parannusehdotuksina esille nousi myös se, että käyttäjien palautteen kuunteleminen siinä vaiheessa, kun suunnitelmiin on vielä mahdollista tehdä muutoksia.

Kehitettävänä ja parannettavana asioina vastaavissa tilanteissa käyttäjät tulee ottaa mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Keskeneräistä järjestelmää ei kannata ottaa käyttöön koko organisaatiossa yhtä aikaa, koska useiden työntekijöiden aikaa voi mennä epäselvyyksien johdosta hukkaan hurjat määrät. Koulutusten tulisi olla hyvin suunnitellut ennen järjestelmäkoulutusta, jotta turhilta selvityksiltä ja avoimeksi jääviltä asioita välttyttäisiin itse koulutustilanteissa. Koulutukset pitäisi pystyä koaamaan virastokohtaisesti ja sitä tulisi olla tarjolla riittävästi, jotta koulutuksista saadaan tarvittava hyöty järjestelmän käyttämiseksi. Koulutuksen on hyvä olla painotettu koulutettavien tarpeiden mukaan, ettei turhaan käytetä aikaa ei niin usein tarvittavaan tietoon. Koulutuksen painottaminen tulevaisuudessa sellaisiin osa-alueisiin, joita käyttäjät tarvitsevat päivittäin. Koulutuksen järjestäminen jatkossa käyttöönottoon nähden aiemmin ja lähempänä käyttöönottoa kannattaa järjestää kertauskoulutusta oleellisimmista asioista ja käyttöönoton jälkeen mahdollisin ongelmatilanteisiin lisäkoulutusta. Koulutuksen suunnitteluun kannattaa siis panostaa ja miettiä myös koulutuksen järjestämistä useammassa osassa. Esimerkiksi ensin tarjotaan koulutusta yleisemmin järjestelmän käytöstä, ja sitten enemmän kohdennettua virastokohtaisesti järjestettyä koulutusta. Lisäksi viimeiseksi jo järjestelmän käytössä ollessa avoimeksi jääneille asioille ja ongelmille kertauskoulutusta.

Muutoksessa oleellista on henkilöstön osallistuminen sekä osallistumismahdollisuuksien järjestäminen itse muutokseen. Tämän koetaan olevan julkisen hallinnon muutosten läpiviemisessä jopa ratkaisevaa, koska osallistuminen sitouttaa henkilöstöä käsillä olevaan muutokseen. (Stenvall ym. 2007, 91.)



Kieku-hankkeen loppuraportin mukaan tärkeimpiä kokemuksia ja oppeja vastaaville hankkeille on varmistaa viestinnän avoimuus sekä olennaisten tahojen osallistuminen jo tarvemäärittelyvaiheeseen. Raportin mukaan palvelukeskukset ja virastot olisi pitänyt ottaa aktiivisemmin mukaan hankintavaiheeseen. Virastokentän erilaisuutta ei oltu riittävästi huomioitu hankintavaiheessa eikä virastoja luokiteltu riittävästi niiden toimintansa perusteella. Hankkeessa kehitettiin ensin prosesseja ja vasta sen jälkeen huomioitiin pakottavat virastokohtaiset erityispiirteet. Jos hankintavaiheessa olisi ensin kartoitettu virastojen erityispiirteet ja sen mukaan rakennettu Kiekun perusratkaisu eri toiminnallisille ratkaisuille ja toteutettu käyttöönotot, olisi käyttöönottojen yhteydessä tehty kehitystyö ollut helpompaa ja sitä olisi ollut vähemmän. (Valtiokonttori Kieku-hankkeen loppuraportti, 17–55.)

Käyttöönottojen valmistelussa tulisi varmistaa eri organisaatioiden toimintavalmius käyttöönottoihin. Hankkeen asiakkailta tulisi saada riittävä määrä määräaikaista resursseja hankkeeseen mukaan sekä resursoida hanke tarvittavien osaamisten perusteella, kuten järjestelmäosaamisen osalta. Muutosjohtamiselle kannattaa myös laatia suunnitelma samaan tapaan kuin projekteissa itsessään on. Hankkeen raportin mukaan on ollut haasteita virastojen johdon sitoutumisessa muutokseen ja myös raportissa mainitaan, että ”muutos onnistuu, jos johto sitoutuu siihen. (Valtiokonttori Kieku-hankkeen loppuraportti, 17–55.)

Raportin mukaan prosessien yhdenmukaistamiseen ja käyttöönottoon tulee kiinnittää alusta alkaen enemmän huomioita, erityisesti henkilöstöhallinnan prosessien monimuotoisuus oli ollut huomattavasti odotettua suurempi. Kouluttamista sekä prosesseihin ja toimintatapoihin että järjestelmän käyttämiseen jatkossa enemmän ja selkeämmin. (Valtiokonttori Kieku-hankkeen loppuraportti, 17–55.)

## 7 POHDINTA

Esillä oleva Kieku-hanke on Valtiokonttorin vetämä hanke tietojärjestelmä uudistukselle. Kieku-hankkeessa on kehitetty valtion yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja niitä tukeva SAP-pohjainen Kieku-tietojärjestelmä. Järjestelmällä on valtakunnallisesti yli 60 000 käyttäjää. Valtionhallinnon Kieku-hanke päättyi vuoden 2016 lopussa ja Kieku-järjestelmän omistajuus siirtyi Palkeille 1.1.2017. (Valtiokonttori 2015a, viitattu 27.3.2017.)

Opinnäytetyössä tutkittiin sitä, että miten Kieku-järjestelmän käyttöönotossa KEHA-keskuksessa, ELY-keskuksissa ja TE-toimistoissa onnistuttiin. Tutkimustyön tavoitteena oli saada selvyyttä käyttöönoton onnistumisesta loppukäyttäjien mielestä ja löytää saatujen tulosten pohjalta huomioon otettavia asioita vastaavanlaisia tilanteita varten. Tutkimuksen aihe nousi esille vuoden 2016 syksyllä KEHA-keskuksen toiveista tutkia Kieku-järjestelmän käyttöönottoa. Näin päädyttiin tutkimaan kyseisen järjestelmän käyttöönoton kokemuksia virastojen loppukäyttäjien keskuudessa.

Tutkimusmenetelminä käytettiin määrällisiä menetelmiä. Tutkimustyön lähestymistapa on tapaus-tutkimus. Tutkimuksessa tehtyyn sähköiseen kyselyyn vastasi anonymisti 70 henkilöä näistä kolmesta virastosta, KEHA-keskus, ELY-keskus ja TE-toimisto. Kysely lähetettiin 400 KEHA-keskuksen, ELY-keskusten ja TE-toimistojen työntekijöiden sähköpostiin. Tutkimustulosten luokittelussa luokitteluperusteeksi otettiin loppukäyttäjät, esimiehet sekä ammattikäyttäjät. Näiden luokittelujen perusteella analysoitiin sitä, että erosivatko näiden käyttäjien käyttöönotonkokemukset toisistaan.

Tutkimustuloksia analysoitaessa huomioitavaa on se, että saadut vastaukset olivat työntekijöiden muistikuviiin perustuvia kokemuksia käyttöönotosta kyselyyn vastaamisen hetkellä joulukuussa 2017. Tutkimustulosten luotettavuudessa huomioitavia tekijöitä on vastaajien määrä ja myös se, että olivatko vastaajat niitä, joilla mahdollisesti jäi jotain ”hampaankoloon” koulutuksista tai käyttöönotosta. Vastaajien määrässä huomioitavaa on myös se, että nykypäivänä erilaisten kyselyjen määrä on kasvanut ja vaarana kyselyjen lähettämisessä voi olla se, että kyselyt jätetään kokonaan huomioimatta.

Tutkimustuloksissa esitetyt avoimet vastaukset valikoituivat esitettäväksi sen mukaan, että näistä vastauksista sai tutkimukseen tarkemmat perustelut selventämään saatuja tuloksia eli avointen kysymysten vastaukset auttoivat tulosten analysoinnissa. Tulosten mukaan parhaiten projektissa onnistuttiin varsinaisessa käyttöönotossa sekä järjestelmän käyttökoulutuksessa. Parannettavaa vastaavissa tilanteissa vastaajien mielestä on käyttökoulutuksessa, käyttöönoton jälkeisessä tuessa ja varsinaisessa käyttöönotossa. Myös tiedottamiseen ja viestintään on syytä tutkimustulosten mukaan antaa jatkossa enemmän painoarvoa.

Muita esille tulleita parannusehdotuksia oli muun muassa se, että käyttäjät otetaan mukaan jo suunnitteluvaiheessa ja järjestelmän toimintavarmuus varmistetaan hyvissä ajoin ennen järjestettäviä koulutuksia. Koulutusten suunnitelmallisuus, määrä ja koulutusten kohdentaminen virasto-kohtaisesti on myös hyvä lisätä tärkeimpien kehitettävien asioiden listalle. Huomioitavaa on myös koulutusten aikatauluttaminen eli koulutusta riittävän aikaisin ja lisäksi tehostettua koulutusta tarvittaessa. Koulutuksen suunnitteluun kannattaa siis panostaa ja miettiä myös koulutuksen järjestämisistä useammassa osassa.

Kieku-hankkeen loppuraportin mukaan prosessien yhdenmukaistamiseen ja käyttöönottoon tulee kiinnittää alusta alkaen enemmän huomioita, erityisesti henkilöstöhallinnan prosessien monimuotoisuus oli ollut huomattavasti odotettua suurempi. Kouluttamista sekä prosesseihin ja toimintatapoihin että järjestelmän käyttämiseen jatkossa enemmän ja selkeämmin. Tämän opinnäytetyön tulokset antoivat samoja kehitysehdotuksia tutkimuksesta saadun käyttöönottokokemuksen perusteella. Verratessani tämän työn tuloksia sekä Kieku-hankkeen loppuraporttia, mielestäni kummasakin tultiin samaan lopputulokseen. Pääosin käyttöönoton koettiin onnistuneen mutta muutamia kriittisiä ongelmakohtia matkan varrella on ollut ja ne on hyvä siis saada kuntoon jatkoa varten.

Jatkossa Kieku-ratkaisua kehitetään valtion yhteisenä ratkaisuna ja palveluprosessit kehitetään kokonaisuudessaan digitaalisiksi. Talous- ja henkilöstöhallinnon tiedon tuottajien ja tarvitsijoiden tulee pystyä hyödyntämään kattavasti Kiekun tietovarantoja. (Valtiokonttori 2016a, viitattu 23.4.2017.) Järjestelmän kehitystyö siis jatkuu ja itse järjestelmää kehitetään edelleen. Uusien päivitysten tai järjestelmämuutosten tapahtuessa, Palkeiden on hyvä ottaa käyttöön tehostettu tuki ainakin merkittävimpien muutosten tai päivitysten ajaksi. Kuten Pelastusopiston mukaan tuotantokäytön alkamisen jälkeen saatavaa tehostettua tukea Palkeista pitäisi kehittää edelleen, koska käyttöönoton ja tuotantokäytön tuki ja ongelmatilanneselvityksissä ero on ollut huomattava. (Valtiokonttori 2013, viitattu 23.4.2017.)

Kokonaisuudessaan tutkimus onnistui mielestäni ihan hyvin. Pohtiessani tehtyä tutkimusta ja itse opinnäytetyön kulkua, tekisin nyt muutamia muutoksia tutkimustyön kulkuun. Kokonaisuudessaan aiheeseen perehtymisen olisi voitu aloittaa aiemmin ja myös kysely olisi näin voitu laittaa henkilölle aiemmin. Olisin siis voinut aloittaa opinnäytetyön työstämisen heti aiheen saatua syksyllä 2016. Jatkossa tekisin myös kyselyn lisäksi haastattelut projektien vastuuhenkilöille sekä tilaajan puolen projektihenkilöille. Toki johtopäätökset olivat samoja Kieku-järjestelmän käyttöönoton onnistumisesta KEHA-keskuksessa, ELY-keskuksissa ja TE-toimistoissa sekä Kieku-hankkeen lopuraportin mukaan itse hankkeen johtopäätökset käyttöönoton onnistumisesta. Myös molemmissa tutkimuksissa esille tuodut kehittämissuhteet olivat samantyyppisiä, joten pidän tehtyä tutkimusta kuitenkin onnistuneena ja luotettavana.

Tutkimustyön tuloksista voidaan ottaa oppia tulevia uudistuksia varten. Maakuntauudistus on tulossa 2020 ja uudistus koskettaa valtakunnallisesti kaikkia näiden virastojen työntekijöitä. Uusien tai vanhojen järjestelmien käyttöönottoja tapahtuu maakuntatasolla joka tapauksessa, koska tulevissa maakunnissa eri yhteisöissä ja virastoissa on hyvin erilaisia järjestelmiä tällä hetkellä käytössä. Olipa järjestelmä siis mikä tahansa, joihinkin yksikköihin, tiimeihin tai muihin vastaaviin, myös järjestelmien osalta muutoksia on tulossa ja silloin uuden järjestelmän käyttöönotto tai jo aiempaan järjestelmään vaihto, aiheuttaa jälleen järjestelmän uutta käyttöönottoa. Vaikka tulosten mukaan viestinnän ajankohtaisuuteen oltiin pääosin tyytyväisiä, silti kaikenlaan viestintään tulee panostaa ja etsiä vaihtoehtoisia viestintämuotoja. Johdon sekä esimiesten on syytä viestintätilanteissa kerrata viestittäviä asioita, jotta uusissa muutostilanteissa henkilöstö on hyvin ajan tasalla. Johdon on hyvä pitää riittävän usein erilaisia tietoiskuja, jotta henkilökunta kokee johdon olevan sitoutunut muutokseen eli johto on myös näin enemmän esillä muutoksessa.

Kieku-ratkaisua kehitetään jatkossa valtion yhteisenä ratkaisuna ja palveluprosessit kehitetään kokonaisuudessaan digitaalisiksi. Talous- ja henkilöstöhallinnon tiedon tuottajien ja tarvitsijoiden tulee pystyä hyödyntämään kattavasti Kiekun tietovarantoja. Mahdollisuuksien mukaan tarkoituksena on lisäksi pystyä hyödyntämään myös muiden viranomaisten järjestelmissä olevia, henkilöitä ja yrityksiä koskevia tietoja, joita tällä hetkellä ylläpidetään Kieku-järjestelmään käsin. (Valtiokonttori 2016a, viitattu 23.4.2017.)

Hankkeen tiimoilta on siis luvattu, että Kieku-järjestelmän aktiivista johtamista ja kehittämistä jatketaan myös hankkeen päättymisen jälkeen, koska hyötyjen saavuttaminen vaatii käyttöönoton jälkeen toiminnan vakiintumista ja määrätietoista työtä. Tähän liittyen mahdollisena jatkotutkimuksena voisi siis tutkia, että onko Kieku-järjestelmää kehitetty ja viety eteenpäin ja millä tavoin. Toisena jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös se, että miten eri järjestelmistä tulleet tiedot saadaan kitkattomasti yhteen massiivisessa maakuntauudistuksessa, jos johonkin maakuntaan tulisikin järjestelmäksi Kieku-järjestelmä.

## LÄHTEET

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. Juva: WSOY.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2004. Projektin hallinta. Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hannonen, L. 2008. Loppukäyttäjän näkökulma uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyviin keskeisiin tekijöihin. Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Hannonen, M. 2014. Hyvin meni vai menikö? Oulun käräjäoikeuden henkilöstön kokemuksia rikos-tuomiosovelluksen (RITU) käyttöönotosta. Oulun ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoiminta-osaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOY.

Järvinen, P. 2001. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOY.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

KEHA-keskus 2017a. Toimintamme. Viitattu 20.2.2017, <http://www.keha-keskus.fi/toimintamme/>.

KEHA-keskus 2017b. Palvelujemme piirissä. Viitattu 20.2.2017, <http://www.keha-keskus.fi/toimintamme/asiakkaat/>.

KEHA-keskus 2017c. KEHA-keskuksen tehtävät ja palvelut. Viitattu 20.2.2017, <http://www.keha-keskus.fi/palvelumme/>.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Ota-van Kirjapaino Oy.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palkeet 2017a. Kieku-ratkaisun sisältö. Viitattu 23.4.2017, <http://www.palkeet.fi/yhdessa-kehittaen/kieku.html>.

Palkeet 2017b. Teknistä tietoa Kiekusta. Viitattu 24.4.2017, <http://www.palkeet.fi/yhdessa-kehittaen/kieku/teknista-tietoa-kiekusta.html>.

Sihvonen, J. 2015. Laadullinen arviointitutkimus valtion Kieku-hankkeen onnistumisesta. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi. Pro gradu – tutkielma.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valtiokonttori 2013. Kieku on uuden sukupolven järjestelmä. Viitattu 23.4.2017, [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Kiekun\\_kayttoonotto\\_valtionhallinnossa/Kieku\\_on\\_uuden\\_sukupolven\\_jarjestelma\(43070\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kieku_on_uuden_sukupolven_jarjestelma(43070)).

Valtiokonttori 2015a. Virastoille ja laitoksille. Kiekun käyttöönotto valtionhallinnossa. Viitattu 27.3.2017, [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Kiekun\\_kayttoonotto\\_valtionhallinnossa](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa).

Valtiokonttori 2016a. Yhteisen Kiekuhankkeen opit koottu yhteen. Viitattu 23.4.2017, [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Kiekun\\_kayttoonotto\\_valtionhallinnossa/Yhteisen\\_Kiekuhankkeen\\_opit\\_koottu\\_yhtee\(57394\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Yhteisen_Kiekuhankkeen_opit_koottu_yhtee(57394)).

Valtiokonttori 2016b. Yhteinen Kiekumme - loppuraportti 31.10.2016. Viitattu 4.4.2017, <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BECF5944A-A6AA-4113-9C8E-BA83E803AE85%7D/94070>.

Valtiokonttori 2016c. Kieku-hankkeen toiseksi viimeinen käyttöönotto sujui hyvin. Viitattu 23.4.2017, [http://www.statetresury.fi/fi-FI/Kiekuhankkeen\\_toiseksi\\_viimeinen\\_kayttoo\(56766\)](http://www.statetresury.fi/fi-FI/Kiekuhankkeen_toiseksi_viimeinen_kayttoo(56766)).

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yleisen kielitieteen laitos Helsingin Yliopisto 2005. Projektin hallinta kevät 2016. Viitattu 5.9.2017, <http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/yleista/maaritelma.shtml>.



## LIITTEET

LIITE 1	Kyselyn saate
LIITE 2	Kysely
LIITE 3	Kyselyn vastaukset

Arvoisa Kieku-järjestelmän käyttäjä!

Opiskelen työni ohessa Oulun ammattikorkeakoulun yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ohjelmassa. Opintoihini liittyen teen opinnäytetyön aiheesta Kiekun käyttöönoton kokemukset KEHA -keskuksessa, TE-toimistossa ja ELY-keskuksessa. Kieku-järjestelmä otettiin käyttöön mainituissa virastoissa 4.4.2016 ja tarkoituksena on tutkia, miten käyttöönotto virastoissa onnistui ja mitkä kokemukset käyttöönotosta jäivät järjestelmän käyttäjille.

Toivon, että sinulla on mahdollisuus vastata oheisen linkin kautta kyselyyn mahdollisimman pian, viimeistään 11.12.2017. Kyselyyn vastaaminen kestää max. noin 10 minuuttia ja vastauksesi on tärkeässä roolissa tutkimustyön tulosten analysoinnissa.

Linkki kyselyyn: <https://www.webropolsurveys.com/S/DA20460F5E81DA04.par>

Kiittäen, Erja Häkkinen

Oulun ammattikorkeakoulu YLI15SY opiskelija: k5haer00@students.oamk.fi

KEHA-keskus: erja.hakkinen@ely-keskus.fi

p. +358 50 397 1942



## *Kieku-järjestelmän käyttöönotto*

Kieku-järjestelmä otettiin käyttöön KEHA -keskuksessa, TE-toimistoissa ja ELY-keskuksissa 4.4.2016. Tämän opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn tarkoituksena on saada järjestelmän käyttäjiltä konkreettista tietoa käyttöönoton kokemuksista.

### 1. Missä roolissa käytät Kieku-järjestelmää?

- ☐ Käyttäjänä (virkamiesrooli)
- ☐ Esimiehenä
- ☐ Ammattikäyttäjänä (esim. henkilöstöasiantuntijana)
- ☐ En käytä Kieku-järjestelmää

### 2. Mihin Kieku-järjestelmän vaiheeseen osallistuit?

- ☐ Suunnittelu
- ☐ Koulutus
- ☐ Konversio (tietojen tuominen vanhasta järjestelmästä uuteen järjestelmään)
- ☐ Käyttöönoton toteutus
- ☐ En mihinkään

### 3. Saitko riittävästi koulutusta järjestelmän käyttämiseen?

Jos vastasit En, voit halutessasi lisätä mihin tai mitä koulutusta olisit kaivannut enemmän.

- ☐ Kyllä
- ☐ En

---

### 4. Osasitko itsenäisesti käyttää järjestelmää saamasi koulutuksen perusteella?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

5. Oliko lähiesimiehen tuki riittävää käyttöönottovaiheessa?

☐ Kyllä

☐ Ei

6. Oliko viestintä riittävää ennen käyttöönottoa?

☐ Projektin osalta

☐ Esimiehen osalta

☐ Johdon osalta

7. Oliko viestintä riittävää käyttöönoton aikana?

☐ Projektin osalta

☐ Esimiehen osalta

☐ Johdon osalta

8. Oliko viestintä ajankohtaista?

Jos vastasit Ei, voit halutessasi kommentoida vastaustasi tarkemmin.

☐ Kyllä

Ei

☐

---

9. Oliko järjestelmän koulutusten aikataulutus käyttöönottoon nähden oikea-aikaista?

Jos vastasit Ei, voit halutessasi kommentoida vastaustasi tarkemmin.

☐ Kyllä

Ei

☐

---

10. Olivatko koulutukset käytännönläheisiä?

Jos vastasit Ei, voit halutessasi kommentoida vastaustasi tarkemmin.

☐ Kyllä

Ei

☐

**11. Oliko koulutukset yksilöity mielestäsi oman virastosi tarpeisiin?**

Jos vastasit Ei, voit halutessasi perustella kommenttisi tarkemmin.

☐ Kyllä

☐ Ei (miltä osin eivät olleet)

☐

---

**12. Oliko projektiin valmistautuminen virastossa riittävää?**

☐ Kyllä

☐ Ei

**13. Missä asioissa onnistuttiin parhaiten?**

☐ Projektiin valmistautumisessa

☐ Tiedotuksessa

☐ Käyttökoulutuksessa

☐ Varsinaisessa käyttöönotossa

☐ Jokin muu

☐

---

**14. Missä on parannettavaa mahdollisia uusia käyttöönottoja ajatellen?**

☐ Projektin suunnittelu

☐ Projektiin valmistautuminen

☐ Testaukset

☐ Konversiot

☐ Käyttökoulutus

☐ Varsinainen käyttöönotto

☐ Tiedotus

☐ Käyttöönoton jälkeinen tuki

☐ Muu, mikä?

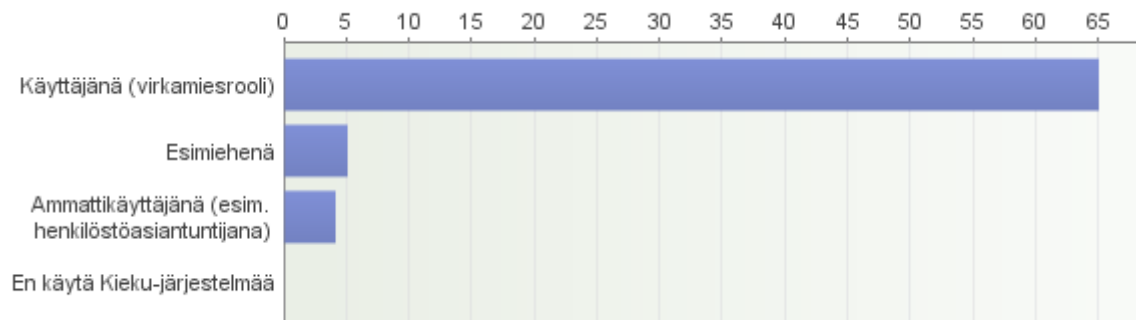
☐

---

## Kieku-järjestelmän käyttöönotto - Perusraportti

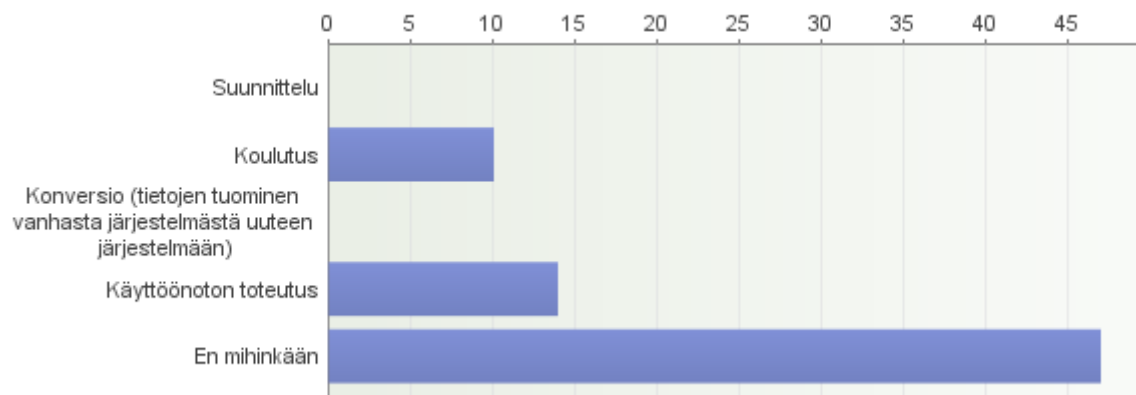
### 1. Missä roolissa käytät Kieku-järjestelmää?

Vastaajien määrä: 70



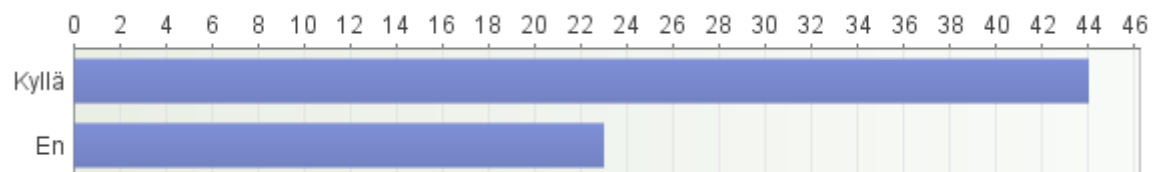
### 2. Mihin Kieku-järjestelmän vaiheeseen osallistuit?

Vastaajien määrä: 68



### 3. Saitko riittävästi koulutusta järjestelmän käyttämiseen?

Vastaajien määrä: 67



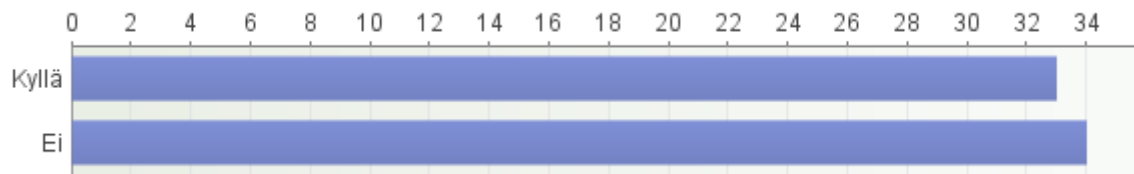
#### 4. Osasitko itsenäisesti käyttää järjestelmää saamasi koulutuksen perusteella?

Vastaajien määrä: 68



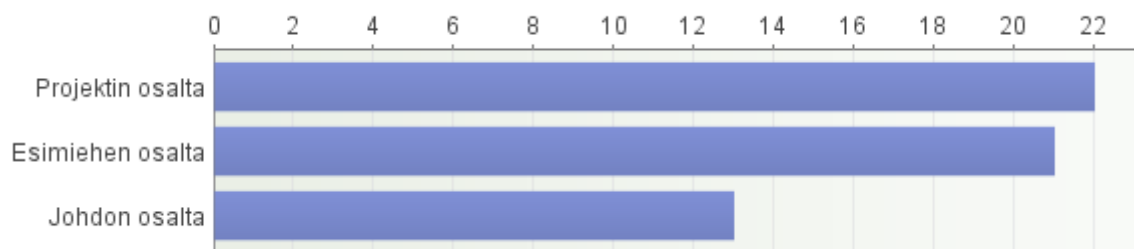
#### 5. Oliko lähiesimiehen tuki riittävää käyttöönottovaiheessa?

Vastaajien määrä: 67



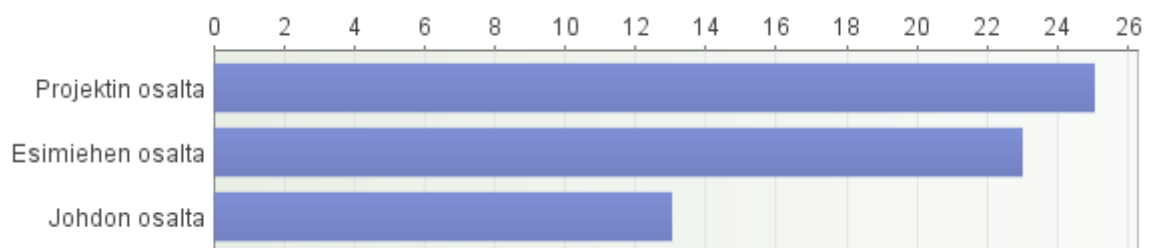
#### 6. Oliko viestintä riittävää ennen käyttöönottoa?

Vastaajien määrä: 40



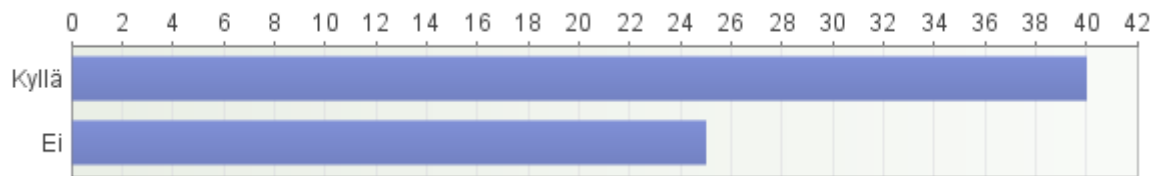
#### 7. Oliko viestintä riittävää käyttöönoton aikana?

Vastaajien määrä: 44



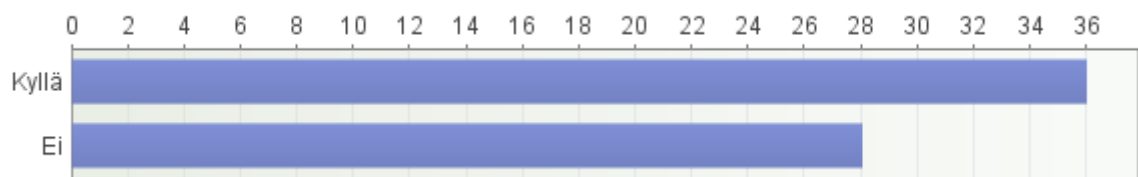
### 8. Oliko viestintä ajankohtaista?

Vastaajien määrä: 65



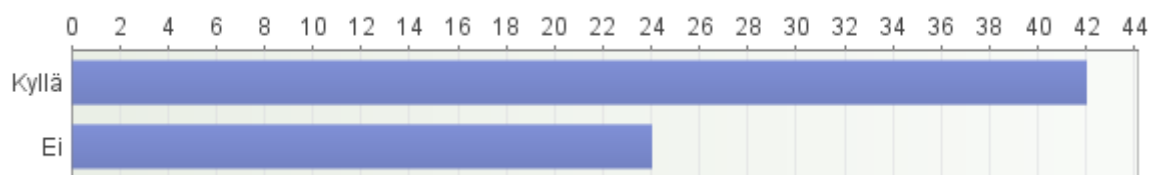
### 9. Oliko järjestelmän koulutusten aikataulutus käyttöönottoon nähden oikea-aikaista?

Vastaajien määrä: 64



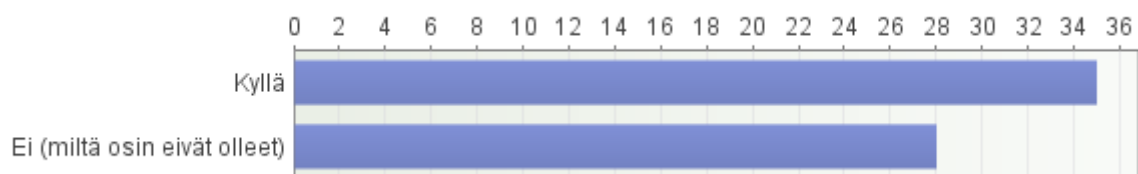
### 10. Olivatko koulutukset käytännönläheisiä?

Vastaajien määrä: 66



### 11. Oliko koulutukset yksilöity mielestäsi oman virastosi tarpeisiin?

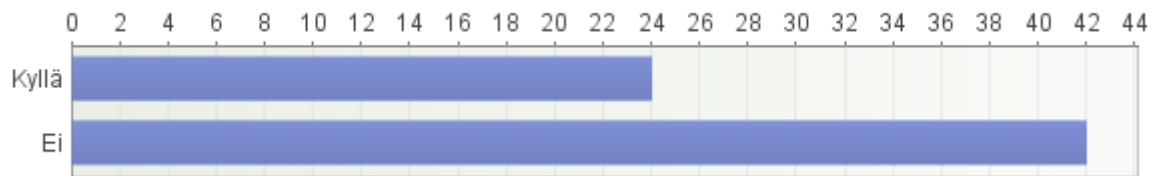
Vastaajien määrä: 63





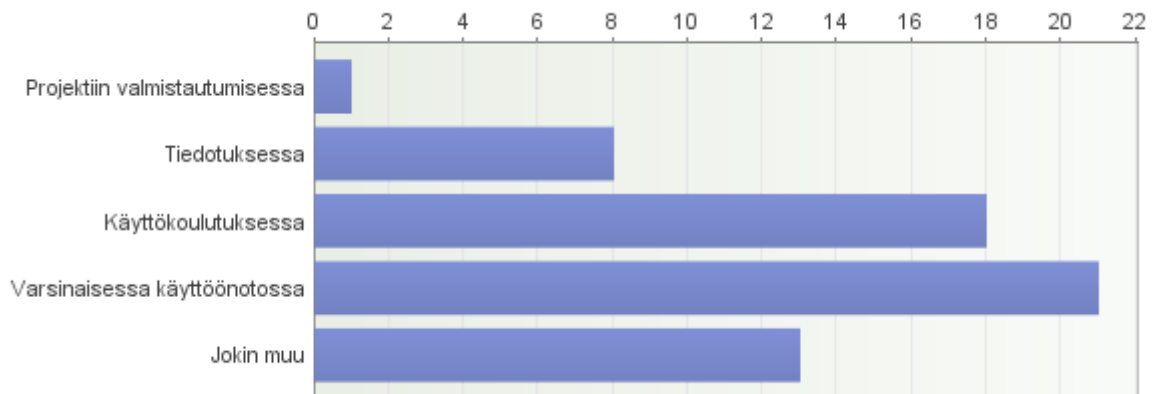
## 12. Oliko projektiin valmistautuminen virastossa riittävää?

Vastaajien määrä: 66



## 13. Missä asioissa onnistuttiin parhaiten?

Vastaajien määrä: 56



## 14. Missä on parannettavaa mahdollisia uusia käyttööottoja ajatellen?

Vastaajien määrä: 67

